



3 1761 11649126 7

71
B
266

D

Government
Publications

PERFORMANCE MEASUREMENT

A Report to the House of Commons
by the
President of the Treasury Board



Treasury
Board

Conseil
du Trésor

Canada

2

Envoi, pub

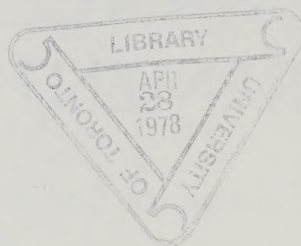
PERFORMANCE MEASUREMENT

A Report to the House of Commons
by the
President of the Treasury Board



Treasury
Board

Conseil
du Trésor



Crown Copyrights reserved
Catalogue No. BT 35-4/1977
ISBN 0-662-01372-7

D.S.S. Publishing Centre
C.G.P.B. Building
Hull, Quebec
November 1977
Amended January 1978


Table of Contents

	Page
List of Examples by Subject	2
1 Introduction	5
2 Background	6
3 What Does Performance Measurement Mean?	6
4 A Balanced Approach to Performance Measurement	7
5 In-Depth Evaluations of Programs	7
6 Guide to the Examples of Departmental Applications	8
List of Examples by Department	77

LIST OF EXAMPLES BY SUBJECT

Title	Page		
Airport Customs Inspection A new procedure for clearing air travellers Department of National Revenue, Customs and Excise	9	Family Allowance and Old Age Security Operations at regional and national levels Department of National Health and Welfare	31
Bankruptcy Operations Administration of bankruptcies in Canada Department of Consumer and Corporate Affairs	12	Federal Mediation and Conciliation Service Use of mediators in the settlement of labour disputes Department of Labour	33
Barley Production Yield Improvement Projects Experimental projects to improve yield and quality of Canadian barley crops Department of Agriculture	15	Financial Statements Preparation and Distribution Supply of basic financial documents to departments and agencies Department of Supply and Services, Services Administration	35
Bureau of Pensions Advocates* Veterans legal aid service Department of Veterans Affairs	16	Health Hazard Reduction A Health Protection Branch project to monitor hazards to consumers from food contamination Department of National Health and Welfare	36
Business Tax Returns Audit Audits of selected tax returns Department of National Revenue, Taxation	18	Immigrant Recruitment and Selection Use of pre-application questionnaire procedure Department of Employment and Immigration	39
Canada Pension Plan Service to clients and the use of statistical quality control Department of National Health and Welfare	20	Individual Tax Returns Processing Data Centre operations Department of National Revenue, Taxation	42
Canadian Pension Commission* Services to veterans and other beneficiaries Department of Veterans Affairs	22	Lightstation Automation Program Engineered systems project approach to equipment development Ministry of Transport	45
Civil Aeronautics Regulatory Services Operation of licensing and inspection authority Ministry of Transport	22	Major Postal Plants Project, Toronto Use of performance measurement in a major construction project Department of Public Works	47
Dairy Cattle — Record of Performance Improving production of Canadian dairy cattle and the quality of breeding stock Department of Agriculture	25	National Capital Region Maintenance Operations Control of District Maintenance Operations National Capital Commission* Ministry of State for Urban Affairs	48
Dairy Products Processing Inspection and Registration of Canadian dairy establishments Department of Agriculture	27	Passport Office Operations Use of performance measurement in processing passport applications Department of External Affairs	51
Excise Tax Audit Operation of the Excise Tax Audit function Department of National Revenue, Customs and Excise	29		

Postal Code Usage	54	Veterans Services Program	76
Encouraging the use of the postal code to facilitate automation		Processing veterans benefits	
Post Office Department		Department of Veterans Affairs	
Procurement Services	55	*Reports through the Minister	
Performance measurement in the Government's principal purchasing operation			
Department of Supply and Services, Supply Administration			
Property Administration in Crown-Owned Buildings	58		
Operations of accommodation services for the Public Service			
Department of Public Works			
Radiation Protection of Workers	60		
Operation of service that protects workers who may be exposed to hazardous radiation			
Department of National Health and Welfare			
Radio-Frequency Spectrum Management	62		
Assignment of frequencies and licensing transmitters			
Department of Communications			
Royal Canadian Mounted Police	64		
Federal law enforcement activities			
Ministry of the Solicitor General			
St. Lawrence Seaway Authority*	67		
Use of performance measurement in the operation of Canada's principal inland waterway			
Ministry of Transport			
Translation Bureau Operations	70		
Operations of the Government's translation service			
Department of the Secretary of State			
Unemployment Insurance Program	71		
Operational procedures and control of abuse			
Department of Employment and Immigration			
Vessel Fleet Utilization	76		
Operations of the research and survey fleet of Ocean and Aquatic Sciences			
Department of Fisheries and the Environment			



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116491267>

1. Introduction

I am pleased to have the opportunity to table in the House of Commons a second and more specific report on how performance measurement is actually being used in a select number of departmental programs in the Public Service of Canada.

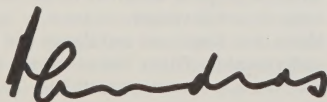
The purpose of assembling these specific examples in one report, even though they are unrepresentative, is simply to demonstrate that performance measurement can be applied in a practical way to a wide range of often complex programs. Thus this report will be distributed to all managers in the Public Service in the expectation that the sharing of useful experience, even though imperfect, can be an effective way of accelerating the much greater use of performance measurement information in the management of government programs. This should assist departments in meeting the Treasury Board's deadline of 1980 for compliance with its policy.

The purpose of this report is not to leave the impression that I think the use of performance measurement throughout the Public Service is satisfactory at present. (On a department-wide basis it is not adequate in many of the 17 departments which provided specific program examples for this report.) There is a long way to go before managers in all departments will have developed appropriate ways of monitoring how well their programs are performing. But this should not mean that good work in one department should not be openly shared with managers in other departments. A balanced perspective seems best.

In addition to examples of how performance measurement has been applied, the report includes background information, a brief explanation of the meaning of performance measurement, a description of the approach being taken to apply it in departments and a comment on the Treasury Board policy on departmental program evaluation.

I would like especially to thank my Cabinet colleagues for providing me with the examples contained in this report.

It is my hope that Members and the other recipients of this report will find it informative and useful.



Robert Andras

*"Progress Report on the measurement of performance in the Public Service of Canada", report tabled in the House of Commons by the Honourable Robert Andras, November 17, 1976.

2. Background

A principal initiative arising from the report of the Royal Commission on Government Organization (Glassco) was the decision to introduce a planning, programming and budgeting approach to government operations in the mid-1960s. This initiative included:

- the restructuring of operations into programs and activities, with the reporting of expenditures being related to programs rather than simply to votes and standard objects of expenditure;
- the revision of procedures associated with Estimates and Program Forecasts;
- the introduction of a formal policy to establish means for measuring the ongoing performance of departmental programs.

This initiative marked a swing away from an almost exclusive emphasis on departmental spending (inputs) to a more balanced concern with program results (outputs) as well as expenditures.

Performance measurement began with experimental projects in a few departments and agencies. In 1973, the Treasury Board reviewed these projects and directed that the approach be extended throughout the Public Service. In 1976, the Board decided to accelerate this work and in July, Treasury Board Policy Circular (1976-25) was issued on "The Measurement of the Performance of Government Operations".

The Circular formalized the Board's policy and provided guidelines to assist departments to apply it to their own operations, wherever feasible. Departments are required to have adequate and reliable means for measuring all programs in place by 1980.

3. What Does Performance Measurement Mean?

Performance measurement provides managers with information to monitor how well their programs are operating. Managers in the business world have readily identifiable performance indicators such as profit and return on investment, but managers in the Public Service must develop other indicators to tell them how well their programs are running.

In government operations, many different kinds of indicators are used. A number of these are given in the examples of departmental applications in Section 6 of this report. Most indicators are concerned with information relating results achieved to resources used, and results achieved to results planned.

Where program results (or outputs) can be measured, the results-to-resources relationship is often expressed in terms of outputs per unit of labour input; for example, the number of patent applications processed per staff-year. The second relationship, indicating the extent to which objectives are achieved, usually requires indicators peculiar to the program involved. For example, the Research Branch, of the Department of Agriculture, may undertake a research project to increase the yield of barley by a certain percentage; the results achieved can be compared directly to the intended goal when the project is completed. The Civil Aeronautics Regulatory Services, which conducts a number of activities to improve safety in aircraft operations, provides another example: it may establish a goal to stabilize the rate of accidents in the face of the greatly increased numbers of aircraft and licensed personnel; the actual rates achieved year by year are indicators of the success, or effectiveness, in meeting this goal.

There is a class of indicators which describes the *service* aspects of performance. These include characteristics such as accuracy or error rate, appropriateness, convenience, timeliness, frequency and response time. These are of particular interest to managers whose programs directly affect the public. Service indicators used in the Family Allowance and Old Age Security operation, for example, include: error rates in cheques (in amount, name and address, etc.); number of cheques returned per 10,000 issued; and average time taken to process an application for payment.

Useful general indicators of public acceptance of government programs, particularly those providing goods or services, are the number and kind of complaints received.

Many government programs, such as Unemployment Insurance and Canada Pension Plan are of a production nature: they involve a great deal of repetitive, continuing work. For these, production-type measures are appropriate.

There are, however, many other programs consisting of a series of projects which are often unrelated. These include research and development work in Agriculture and Energy, Mines and Resources and design and construction projects undertaken by Public Works and the Ministry of Transport. For these project-type activities certain basic steps are important:

-
- the establishment of objectives for the project and for each component;
 - the selection of projects to be undertaken in light of priorities, objectives and available resources;
 - the development of plans and cost estimates for each project;
 - the establishment of suitable means for regularly monitoring performance in key areas such as actual-to-estimated costs, actual-to-estimated schedule of completions and actual-to-planned results for each project;
 - the review or evaluation of results after each project is completed.

There is no one particular approach or technique which is universally applicable; each program manager must identify and develop the measures and indicators most useful to him. Whichever are selected, they must assist the manager to judge how well his program is running and to what extent goals are being achieved.

4. A Balanced Approach to Performance Measurement

When departments first began to implement performance measurement in the early 1970s, the programs selected were of the repetitive, production or process-type of work and the performance measures were usually in terms of output per unit of labour input. The reasons were: many government employees were involved in this kind of work; it was more easily quantified; and the measurement techniques were easily understood and implemented.

Unfortunately, attention was fixed too long on this type of program and measure, ignoring measures for the other aspects of performance and other programs involving the more variable, one-of-a-kind, project-type work. As a result, many managers felt that performance measurement was a limited concept.

However, a number of managers of project-type activities (e.g., the Research Branch, Department of Agriculture), had, on their own initiative, set up means of monitoring the performance of their operations. What was not fully realized at the time was that these less formal and less statistical approaches were useful applications of performance measurement. The realization of this is now becoming more prevalent and performance measurement is

being applied to programs to which it had previously been considered inapplicable.

All departments and agencies have been encouraged to take a more balanced approach to performance measurement. This has resulted in more use being made of indicators of service and of goal achievement. Performance cannot be judged on cost considerations alone. Indeed, for many programs directly affecting the public, the level of service is very significant. Managers must frequently make decisions on how best to trade off the cost and service aspects. The availability of reliable performance data enables them to make these decisions more effectively. This kind of decision is described in the example in Section 6 under the District Maintenance Operations of the National Capital Commission, where quality of service is traded off against maintenance cost. A second example of a trade-off decision is described in the Excise Tax Audit case, where effectiveness, measured in terms of tax money collected, is increased while efficiency, measured in terms of investigations per unit of labour input, is decreased.

It is essential that performance measurement be considered an inherent and indispensable part of the program management process, since it provides the feedback that all managers need to control program operations and to render a proper accounting for the public funds entrusted to them.

5. In-Depth Evaluations of Programs

The regular monitoring of the ongoing performance of programs is an essential element in the government management process, but it is not the whole story. It is necessary to subject programs to periodic, objective evaluations with a view to:

- changing and improving the ways in which programs are operated;
- clarifying program objectives;
- reducing or eliminating programs, or aspects of programs, which have become redundant or of a low priority;
- identifying programs, or aspects of programs, which may have increased in relative priority.

Treasury Board has recently approved a policy requiring departments and agencies to conduct such evaluations of programs, with the results to be communicated directly to deputy heads of departments and heads of agencies and other appropriate levels of management.

6. Guide to the Examples of Departmental Applications

Seventeen departments and agencies have supplied a total of 32 examples for this report to demonstrate the means they are using to monitor performance. The descriptions of the examples have been worded as simply and as non-technically as the applications themselves permitted, but the use of some technical words is inevitable.

Section 3 of this report, which is entitled "What Does Performance Measurement Mean?", should be read before this section. Additional insights may be gained from reading the Treasury Board booklet called "A Manager's Guide to Performance Measurement",* which provides an introduction to the subject.

In order to assist those who prefer to read examples of particular interest, each example has been given a title which indicates the subject involved. These are listed in simple alphabetical order of the first word in the title. Each example has a subtitle to provide additional information and the departmental affiliation. A second listing of examples by department is also included.

Because much of the government work is concerned with serving the public, and because much of it involves a great deal of repetitive continuing work, process-type programs are well represented. Examples include the Canada Pension Plan, the Unemployment Insurance Program, Individual Income Tax Processing.

Minimizing costs, while maintaining satisfactory quality and level of service, is an essential concern of program managers, particularly of those programs which have a direct impact on the public. Examples of these concerns are illustrated by:

- Veterans Services Operations — average processing time for applications for benefits
- Immigrant Recruitment and Selection — client waiting time in months
- Passport Office Operations — percentage of passports processed within seven days
- Airport Customs Inspection — percentage of flights cleared in less than 30 minutes

In a number of government programs, benefits are paid or revenues are collected and some abuses are possible. Measures must be devised to permit those administering the programs to detect and correct such abuses. Audit functions in government programs are represented by the

Unemployment Insurance Program and Individual Income Tax Processing.

One of the ways in which the Government safeguards the well-being of its citizens is to ensure that food processing organizations adhere to specified health standards. An example of an inspection function is provided by Dairy Products Processing. In another area, the health of Canadians is protected by monitoring exposure to injurious radiations, as described in the example Radiation Protection of Workers

The Department of Agriculture conducts experimental projects, usually over long time periods, to assist the Canadian agriculture industry. Two examples are included: Barley Production Yield Improvement and Dairy Cattle — Record of Performance.

There are also many one-shot projects planned to achieve specific goals within time and cost constraints. The Toronto Major Postal Plants project is an example on the construction side of government operations. Another example is the Lightstation Automation Program. The framework, of objective-setting, selection, planning, controlling and evaluating for projects has already been described in Section 3, above.

Effectiveness indicators, which assist managers to judge the extent to which goals are achieved, include:

- Health Protection Branch — the number of recalls of contaminated food products
- Civil Aeronautics Regulatory Services — the number of aircraft accidents per 10,000 flight hours
- Dairy Cattle — Record of Performance — increased benefits to producers and breeders
- Barley Production Yield Improvement — benefits to be derived from increased barley yields
- Radio-Frequency Spectrum Management — the number of interference complaints
- Unemployment Insurance Program, Part 2 — ratio of appeals upheld to appeals heard
- Federal Mediation and Conciliation Service — rate of settlement of disputes without strikes or lockouts

A number of examples describe situations in which program managers were faced with problems of deteriorating performance, or where increasing workloads threatened to affect service levels adversely. The availability of performance information assists management to take the necessary action to improve their situation and to head off possible serious consequences.

*Published by D.S.S. Publishing Centre, 1976, Catalogue No. BT 35-3/1976.

AIRPORT CUSTOMS INSPECTION

Background

Revenue Canada, Customs and Excise, is responsible for establishing and maintaining control over the international movement of goods and persons into Canada. Because of the rapid growth in air travel, an increasing proportion of international travellers now enter Canada through our airports.

The Challenge

The advent of jumbo jets has put an increasing strain on Canadian airport services: the simultaneous arrival of only three of the largest aircraft can mean the processing of up to a thousand passengers in a short period of time.

The problem confronting the Customs and Excise management was to clear the passengers in an acceptable length of time, while ensuring that the regulations under the law were adequately safeguarded. More particularly, the challenges facing airport customs officials were to:

- improve the operation without increasing unit costs of processing travellers
- process all flights through primary inspection within 30 minutes
- maximize the enforcement rate, while minimizing inspection.

The Response

To meet these challenges, customs officials developed the Primary Inspection Line (PIL) System. Canadian Customs Airport Managers are provided with data on "total expected interceptions". These data are developed by inspecting air

travellers who have cleared the primary inspection line and who would not otherwise undergo a secondary examination.

How the Improvements Were Made

By analyzing the results of these extra examinations, weighted by the severity of the infraction, it is possible to "rate" flights according to their origin and to determine statistically the number of passengers who should undergo further examination. Data from the PIL System allows Canadian Customs Airport Managers to monitor such variables as labour input, service levels, enforcement levels, and examination level as a means of improving operational performance.

The operation of the PIL System over a nine-month period at a Canadian airport is represented by the following series of charts:

- Chart 1 indicates a decrease in labour input
- Chart 2 shows that the service level was substantially constant
- Chart 3 demonstrates that the rate of enforcement was increased about 30 per cent
- Chart 4 shows that the number of travellers required to undergo baggage examination dropped by about 27 per cent

It should be noted that Charts 1, 3 and 4 are "indexed" and show performance relative to that at the beginning of the third quarter of 1976 which is given a nominal value of 100.

Chart 1
INDEXED LABOUR INPUT

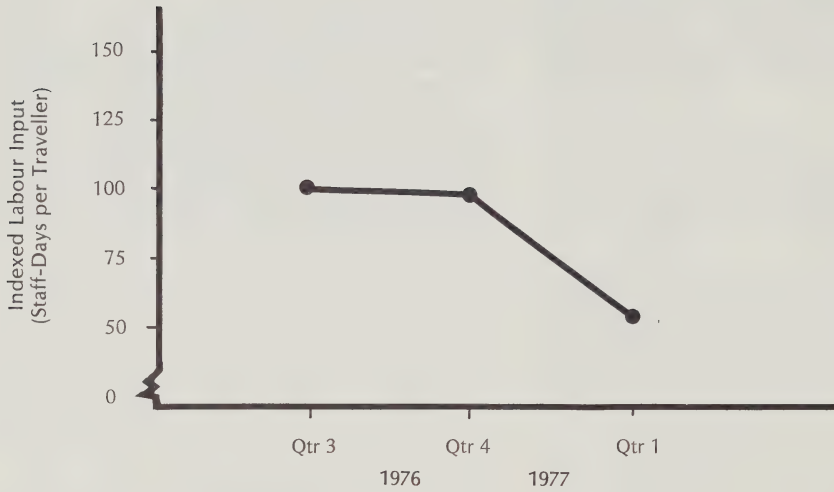


Chart 2
SERVICE LEVEL

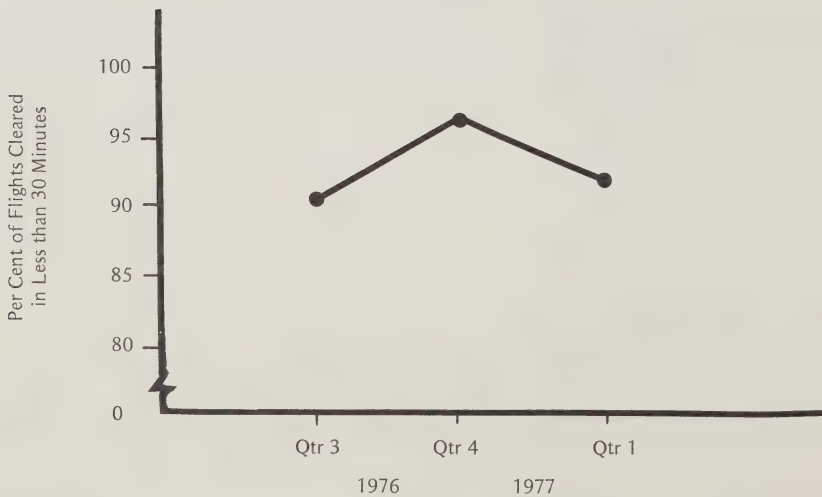


Chart 3
ENFORCEMENT RATE

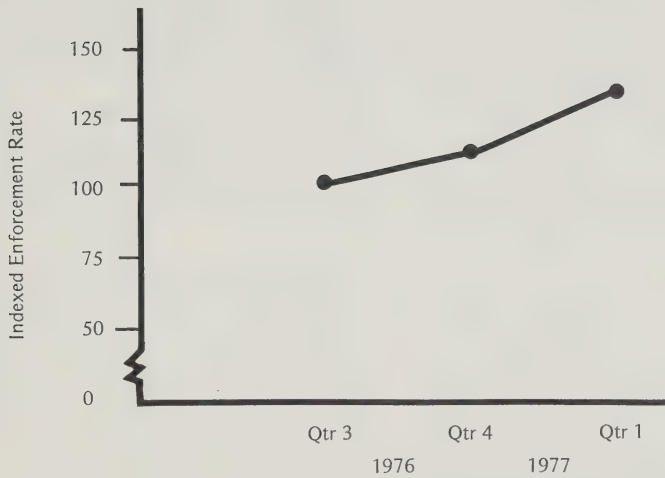
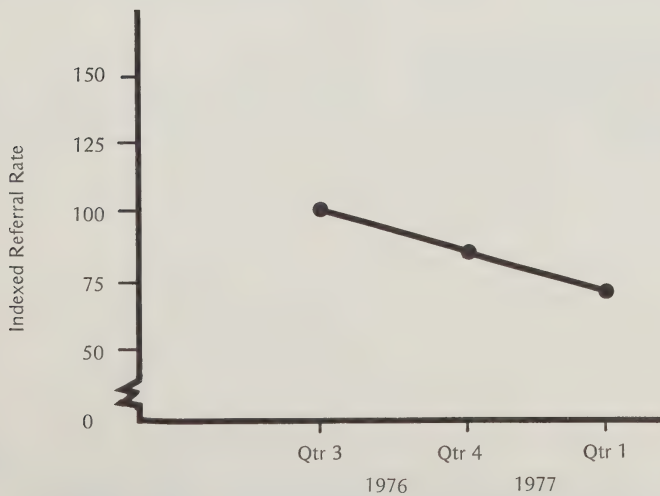


Chart 4
REFERRAL RATE



BANKRUPTCY OPERATIONS

Background

The Bankruptcy Branch in the Department of Consumer and Corporate Affairs is responsible for:

- the administration of all bankruptcies,
- the appointment and control of bankruptcy trustees, and
- the investigation of bankruptcy irregularities.

It has a headquarters group in Ottawa with 45 staff-years and five regional offices with a total of 189 staff-years. Its 1977/78 operating budget is about \$5 million.

The Challenge

Processing bankruptcies is complex and costly. Each case takes a considerable amount of time and, generally, there is urgency attached to it because the settlement may have a serious impact on the bankrupt, the creditors and others.

The Branch's workload has increased considerably each year and the management was faced with the challenge of improving its administration while holding staff growth to a minimum.

The Response

Branch management responded to the challenge with policy and procedural changes; a shift of staff to the regions; and the use of performance measurement.

The result was a 29.4 per cent reduction in the number of hours per case in the period from 1972/73 to 1976/77. At the same time, the cost per case dropped by 24.8 per cent. Both improvements were accomplished while maintaining a satisfactory level of service.

The effects of these economies become more significant in light of the increased workload — volume doubled from about 7,000 cases in 1972/73 to 14,000 in 1976/77. (See Chart 2). However, only a 51 per cent increase in staff, to 234 from 155, was needed to handle the 100 per cent caseload increase. (See Chart 1). Management expects the case load to increase to 16,700 in 1978/79.

How the Improvements Were Made

To achieve this performance improvement, Branch management examined policies and procedures to see where improvements might be made. Performance measurement indicators were identified and reported on a regular basis.

To improve communications and response time, more cases were handled regionally, closer to the scene of the action. An analysis of performance data indicated that the administration of small debtor cases could be accelerated and costs reduced by making greater use of private bankruptcy trustees. To make this more attractive to the private sector, Branch management introduced streamlined procedures, the effect of which was measurable through the use of performance measurement.

The over-all result was that:

1. The cost per case dropped to \$220 in 1976/77 from about \$295 in 1972/73. A further reduction to about \$177 is forecast by 1978/79 for an over-all reduction of 40 per cent. (See Chart 3). These dollar figures are in terms of their value during 1972/73, to remove the masking effect of inflation.
2. Chart 4 also shows that the number of staff-hours per case was reduced to 31 in 1976/77 from about 44 in 1972/73. It is expected to drop to 27.2 staff-hours in 1978/79 for an over-all improvement of 37.6 per cent.

Chart 1
STAFF-YEARS

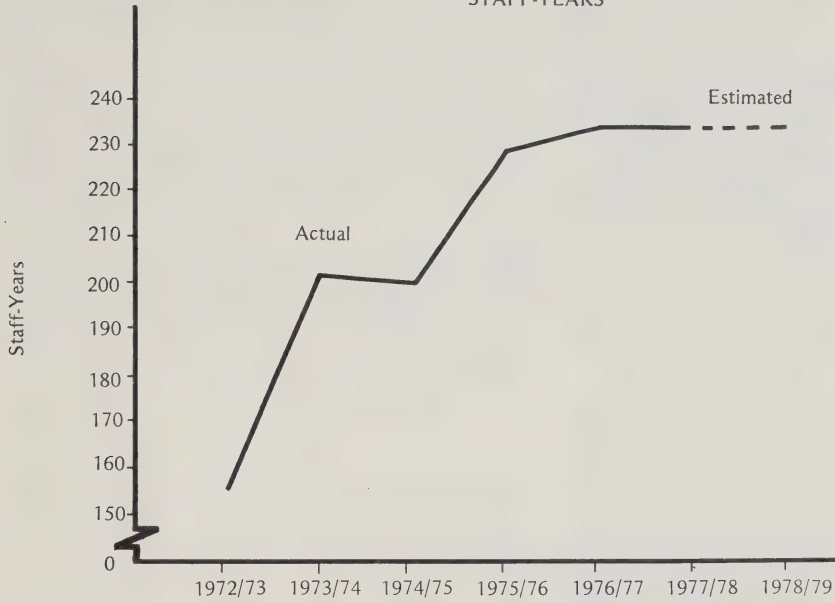


Chart 2
BANKRUPTCY CASES

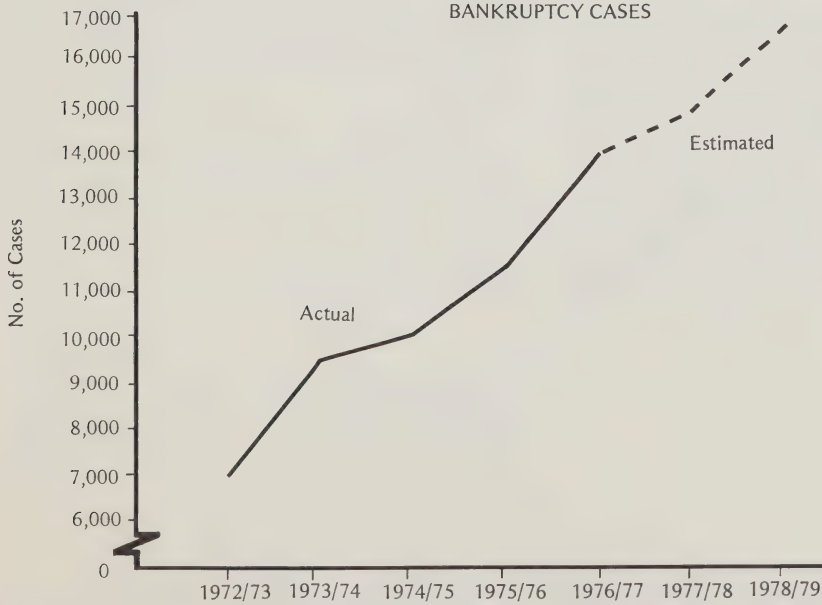


Chart 3
CONSTANT DOLLAR* COST PER CASE

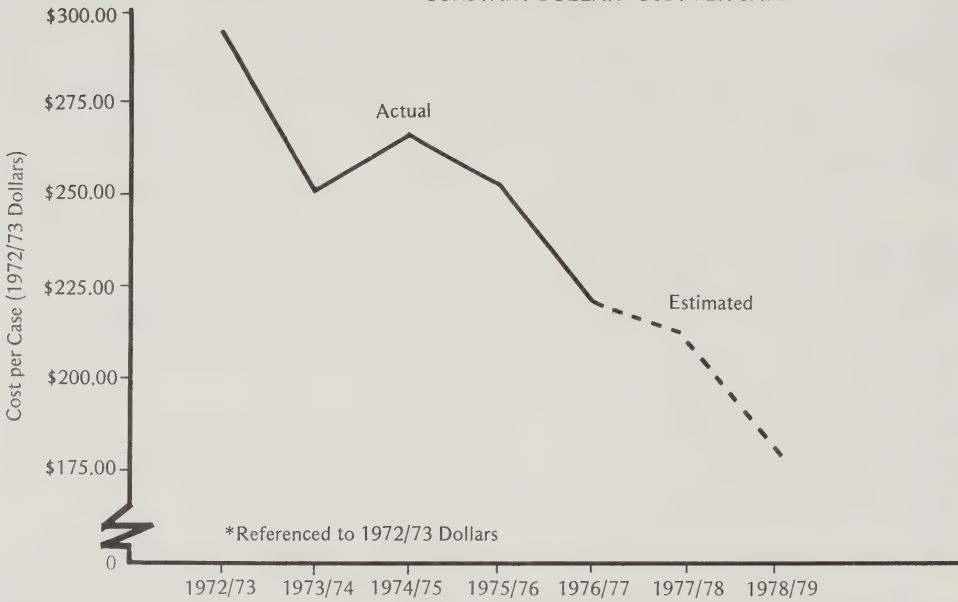
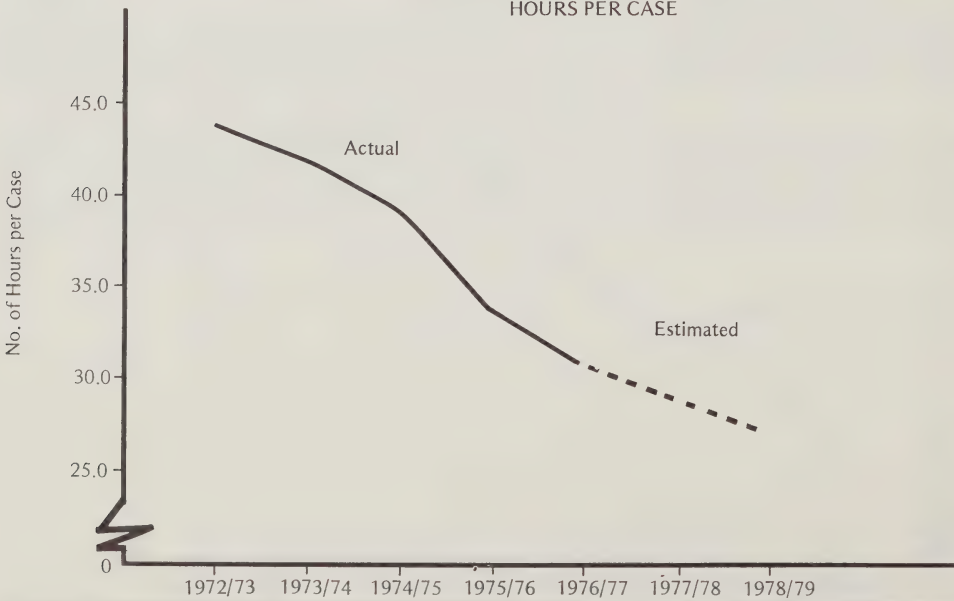


Chart 4
HOURS PER CASE



BARLEY PRODUCTION YIELD IMPROVEMENT PROJECT

Background

Management by objectives has been practised by the Research Branch of the Department of Agriculture for seven years in its 47 stations across Canada. Basic to this concept is the development of a statement of both short-term program objectives and long-term strategies, which are reviewed annually.

This concept is carried out at all levels, beginning at the section level, then at the station level and finally, at headquarters. With the objectives and priorities reviewed, research is formally selected, planned, coordinated and evaluated on a continuing basis.

The 1977/78 operating budget is \$106 million, with 3,728 staff-years.

A Research Project

An example of a project conducted by the Research Branch was one concerned with barley production. A total of 32 professional staff-years in 18 establishments were involved.

Objective and Priority Setting

The objective and priority were determined by national and regional coordinating committees which provided expert opinion from within the department, universities and industry. For this project, the general objective was to increase production and quality of cereal crops within a five-year period. For barley, an important cereal, this specific goal was set:

- to provide new information and technology to increase the unit yield of barley by 10 per cent while maintaining quality standards to meet market demands.

The goal was to be accomplished through the development of superior varieties and improved management practices.

Performance Monitoring

At certain milestones throughout the project, results were monitored against forecast results and costs. Evaluation of progress was carried out by the scientist in charge of the project, the director and by coordinating scientists at headquarters.

Post-Project Evaluation

Evaluation of the completed research work carried out in this project was conducted by:

- section officers at the station level, followed by a review at the branch level by planning and evaluation officers, who also assessed reactions and opinions of universities and industrial concerns, and;
- peer evaluation of the quality of research through articles published in scientific journals.

The tangible results were:

1. Better yields: Vanier, a feed barley, eight per cent better than Conquest for Eastern Canada; Hector, a malting variety with 10 per cent increase over Betzes on brown soil; Kinkora, the first commercial barley resistant to jointworm; Fairfield, a malting variety with 10 per cent improvement on Betzes; Klondyke, a feed barley with 8–13 per cent increase on other feed barleys. These experimental results demonstrate the potential payoff when considered against 11 million acres of barley planted each year, which yield about 450 million bushels.
2. More information on the incidence of root rot, inheritance, and control by breeding and chemicals.
3. Research papers published on cytology, genetics, disease resistance, haploidy technique, fertilizer use, frost resistance, and malting characteristics.

In general, project goals were met. New varieties of cereals were made available to growers by direct contact and by attendance at farmers' meetings and field days. The scientific information produced was disseminated through close cooperation and contact with provincial committees and with the brewing and malting industry.

BUREAU OF PENSIONS ADVOCATES

Background

The Bureau of Pensions Advocates was established in 1971 as a free legal-aid agency specializing in pension appeal claims under the Pension Act. It provides services, on a solicitor-to-client basis, to war veterans, former regular armed forces personnel, former RCMP members, plus certain civilians. To provide this service, staff is located in Ottawa and in 17 District Offices. The 1977/78 operating budget is \$2.7 million, with 121 staff-years.

The Concern and Action

Since 1974, the Bureau has taken the following steps to increase each advocate's annual caseload.

1. Simplified procedures were developed.
2. District production measures were developed to enable the Bureau to re-allocate resources as necessary.
3. A head office review was instituted to identify and correct trouble areas.
4. A consolidated cross-reference of precedents was prepared for all districts, substantially reducing research time in district offices.

The Results

Chart 1 shows an increase in workload of 83 per cent from 1973/74 to 1976/77; Chart 2 shows a 12 per cent increase in advocate staff-years over the same period. The corresponding 63 per cent improvement in labour productivity, (Chart 3) in terms of cases completed per advocate, resulted from the implementation by management of the four steps described above.

The figures on the charts for subsequent years are related (indexed) to those for 1973/74 which are given a nominal value of 100.

Chart 1
WORKLOAD (INDEXED)

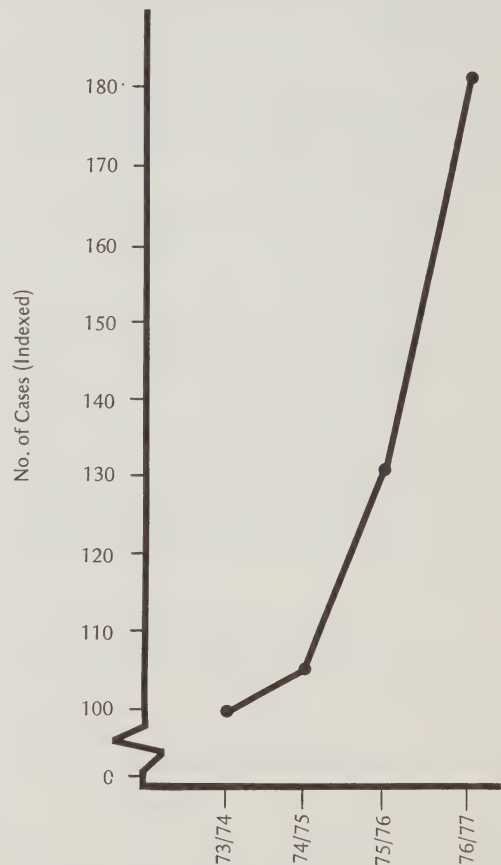


Chart 2

NUMBER OF ADVOCATE
STAFF-YEARS UTILIZED
(INDEXED)

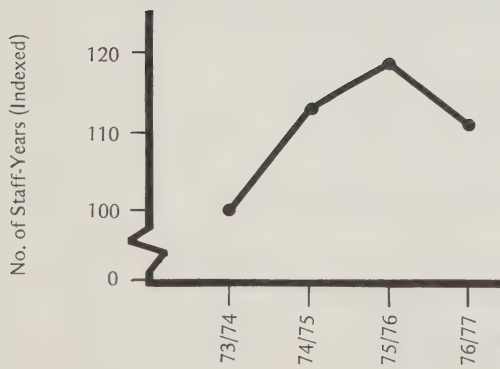
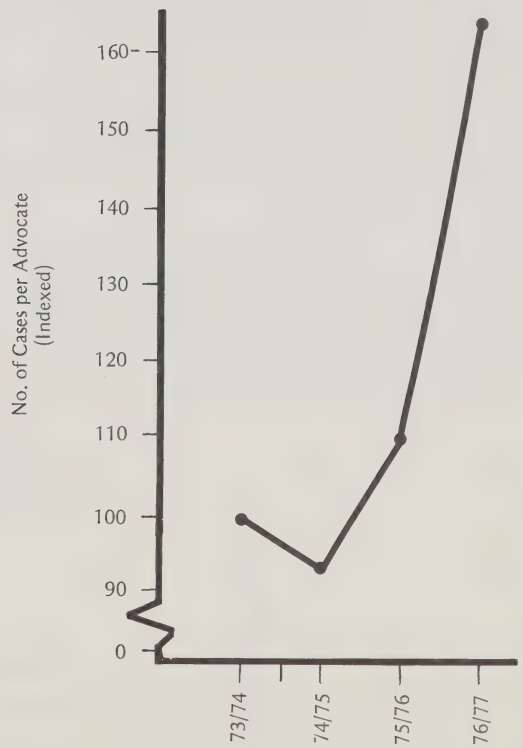


Chart 3

LABOUR PRODUCTIVITY (INDEXED)



BUSINESS TAX RETURNS AUDIT

Background

Revenue Canada, Taxation is concerned with most of the millions of transactions conducted by Canadian business each year. All transactions with income tax implications must be properly recorded; the department conducts tax audits to verify that the legal requirements are met.

To be effective, the audit programs must be designed so that all individual and corporate Canadian taxpayers, whose incomes are principally derived from either a business or profession, are adequately covered by the audit activity.

The importance of the audit function is reflected in the department's resource allocation. In 1977/78, it has earmarked 5,972 staff-years — 38 per cent of the department's total — and \$135 million — 40 per cent of its operating budget — to this activity.

The Challenge

Auditing has become extremely costly, due primarily to the increasing complexity of both the tax legislation and business operations. Departmental management's problem, therefore, is to improve the audit function to cope with both the increasing volume and complexity of returns,

while holding staff and costs to a minimum.

Operations are continually monitored to determine the resources required for approved levels of service, the mix of audits to maximize recovery and the types of audits having the greatest deterrence potential. With performance information readily available, management is better equipped to decide on the most effective balance of variables or whether better alternatives exist such as changing departmental policies or recommending changes to the tax law.

How the Improvements Were Made

Through the use of statistical sampling techniques, management developed an audit program which has resulted in a 29 per cent increase in income recovery per audit hour (Chart 3) for the period 1974/75 to 1976/77. The time involved per audit remained relatively constant (Chart 1).

Performance measures facilitated management trade-off decisions, using such variables as coverage levels (Chart 2) and benefit-cost levels (Chart 3). For example, to obtain a desired level of coverage, management must consider such factors as the number of returns subject to audit, the total staff-years available and the use of staff-years in one type of audit as opposed to another.

Chart 1
LABOUR INPUT

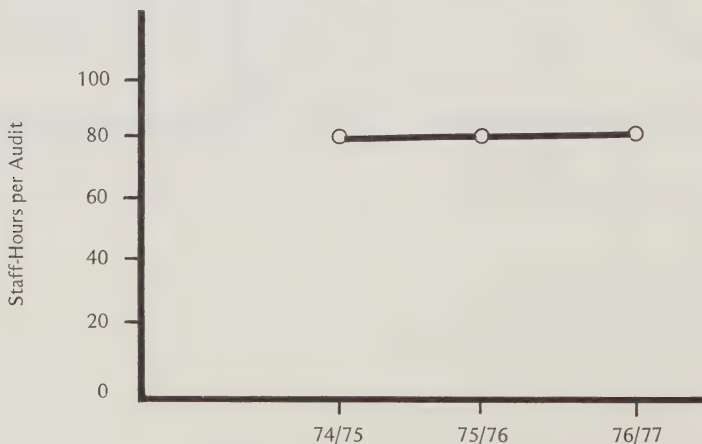


Chart 2
COVERAGE LEVEL

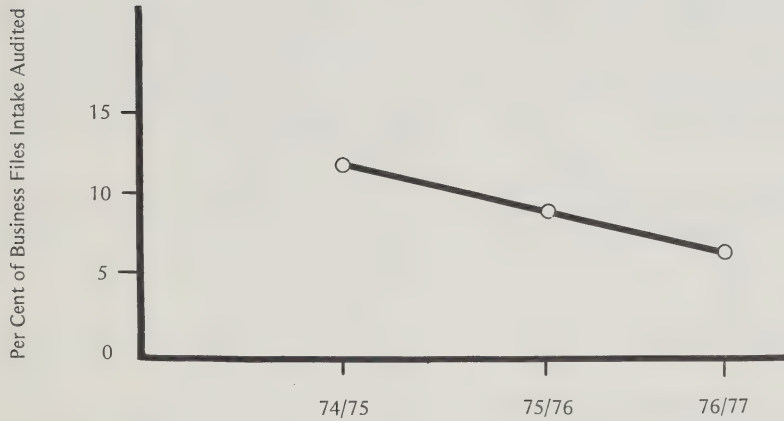
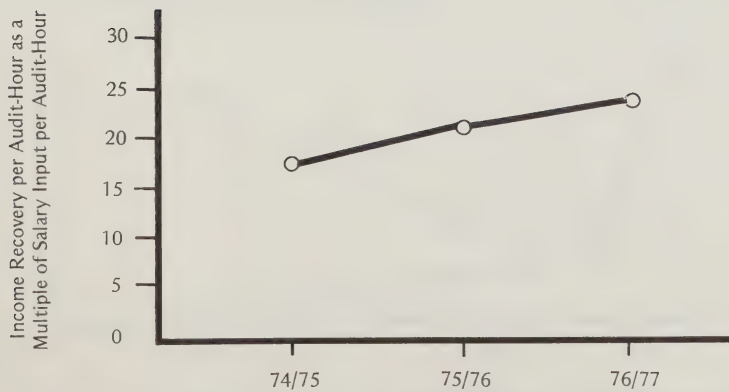


Chart 3
BENEFIT-COST LEVEL



CANADA PENSION PLAN

Background

The Canada Pension Plan (CPP) is a contributory social insurance program designed to provide retirement pensions for contributors based on earnings, benefits to a disabled contributor and dependent children, death benefits and survivors' benefits.

The 1977/78 operating budget is 14.8 million, with 785 staff-years. During 1976/77, \$833 million were paid out in benefits to about 870,000 beneficiaries.

Concerns

Through its Field Services Division, CPP provides direct service by processing applications for retirement, survivors and disability benefits throughout its 42 district offices in Canada.

Any errors in the applications or subsequent processing increase the time it takes CPP to process a request for a cheque and increase the delay to the recipient.

Action Taken

To improve operations, the management of the Division implemented a statistical quality control program to:

- Reduce error rates and the average time taken to complete and process applications for payment.

- Maintain the level of returned cheques below 5 per 1,000.

Results Achieved

Error rates were reduced by 80 per cent between September, 1975 and March, 1977 (Chart 1). This was accomplished by having management establish a list of criteria and a sample of applications was checked against them. Errors were then brought to the attention of the district offices for correction. Initially, a sharp improvement was noted which tapered off as the quality approached an acceptable level.

The decrease in the error rate, together with improved procedures, reduced the time taken to process applications for payment in the District Offices by 46 per cent: to 9.5 days in 1977 from 17.5 days in 1975 (Chart 2). Labour cost levels were maintained.

Management established a target level of one-half of one per cent on returned cheques. Undelivered cheque levels are monitored continually (Chart 3) and are generally attributed to changes of address. However, should the target level be exceeded, management is alerted and specific follow-up action is instituted. The cheque return rate has been improved by 25 per cent: to 4.8 cheques per 1,000 in 1977 from 6.4 cheques per 1,000 in 1975.

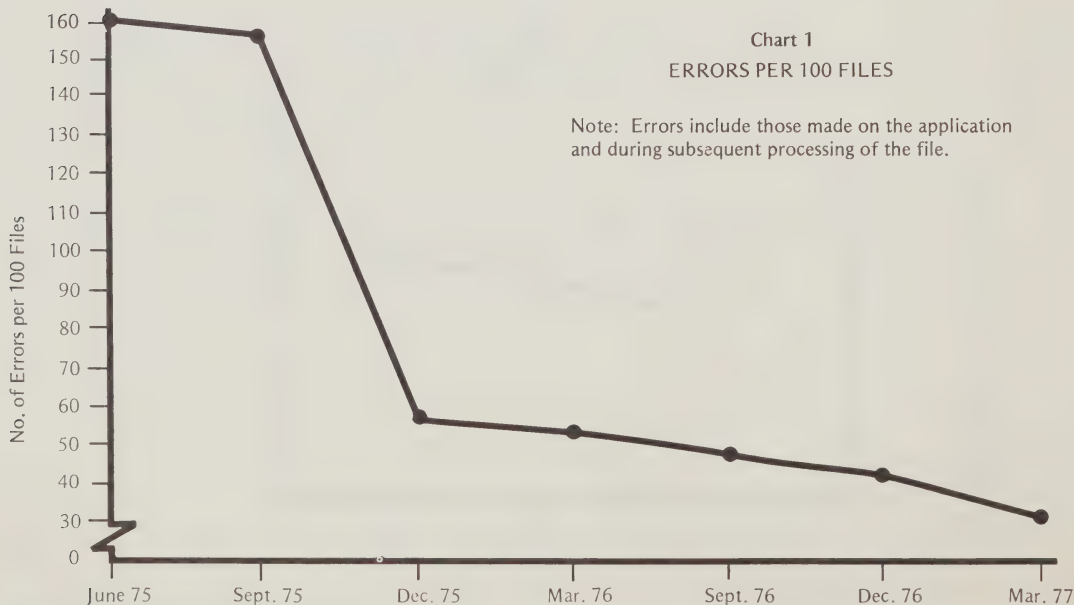


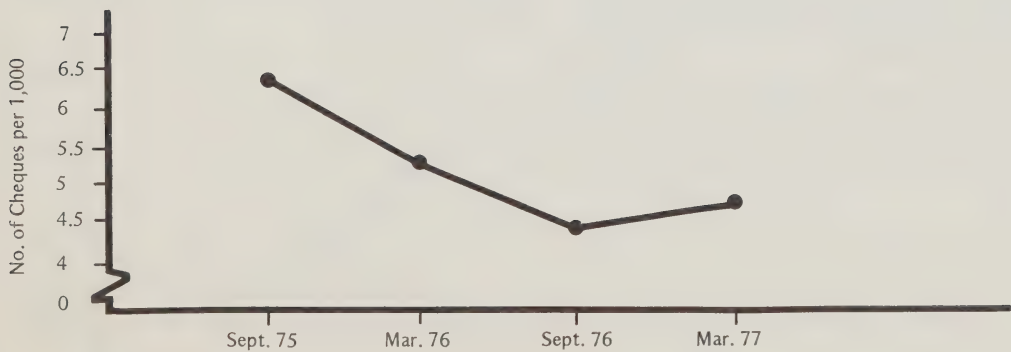
Chart 2

PAYMENT PROCESSING TIME



Chart 3

RATE OF UNDELIVERED CHEQUES



CANADIAN PENSION COMMISSION

Background

The Canadian Pension Commission is responsible for adjudicating claims with respect to disability or death resulting from service in the Canadian Armed Forces and for the adjudication of pensions for death or disability arising out of civilian service directly related to World War II. It also adjudicates claims for pensions under various other statutes. In 1977/78, \$13.5 million and 480 staff-years are budgeted to administer grants and contributions estimated at \$414.3 million.

Three levels for dealing with disability pension claims have been established. First, the applicant's documentation is considered. If the claim is unsuccessful at the first level, additional supportive information may be provided at the second level. If third-level action is necessary — an Entitlement Board hearing — applicants may be present and call witnesses to support their pension claim.

Management Concern

In June, 1975, the average processing time of first- and second-level disability pension claims was approximately 297 days and there were more than 4,000 unprocessed claims, 1,230 of which had been on hand more than 10 months. The processing involves screening war-time service and injury records which is often complex and time consuming.

Results Achieved

Through refinements to operational procedures and by upgrading employee training techniques, the average processing time of first- and second-level disability claims was reduced to 171 days by May 1977; at that time unprocessed claims totalled 3,300 of which only 246 had been on hand more than 10 months.

In the last year (ending in mid-1977), the preparation time for cases for third-level hearings dropped to 9.6 months from 11.8 months, and the backlog of claims awaiting preparation decreased by about 1,100.

CIVIL AERONAUTICS REGULATORY SERVICES

Background

The Civil Aeronautics Regulatory Services concentrates its efforts on the inspection and licensing of aviation personnel and aircraft, and the investigation of aircraft accidents. The objectives are to promote aviation safety and to reduce accidents and hazards. The operations are controlled from the Ottawa headquarters through regional offices in Moncton, Montreal, Toronto, Winnipeg, Edmonton and Vancouver.

The 1977/78 operating budget is about \$33 million, with 1,064 staff-years.

Concern and Actions

The principal concern of management has been to reduce the rate of aircraft accidents (measured per 10,000 flight hours) while the number of registered aircraft and licensed personnel has more than doubled between 1966 and 1975 (Charts 1 and 2). During the same period, the agency's productivity improved by 36 per cent (Chart 3). On this chart, subsequent years are related to 1966, which is given a nominal value of 100.

Management emphasis has been on increasing training for private pilots, improved construction of light aircraft, more rigorous standards of maintenance, new navigation aids, the extension of air traffic control to smaller airports, and more comprehensive air traffic control procedures at larger airports.

These efforts have been instrumental in maintaining a stable accident rate at about two accidents per 10,000 flight hours (Chart 4).

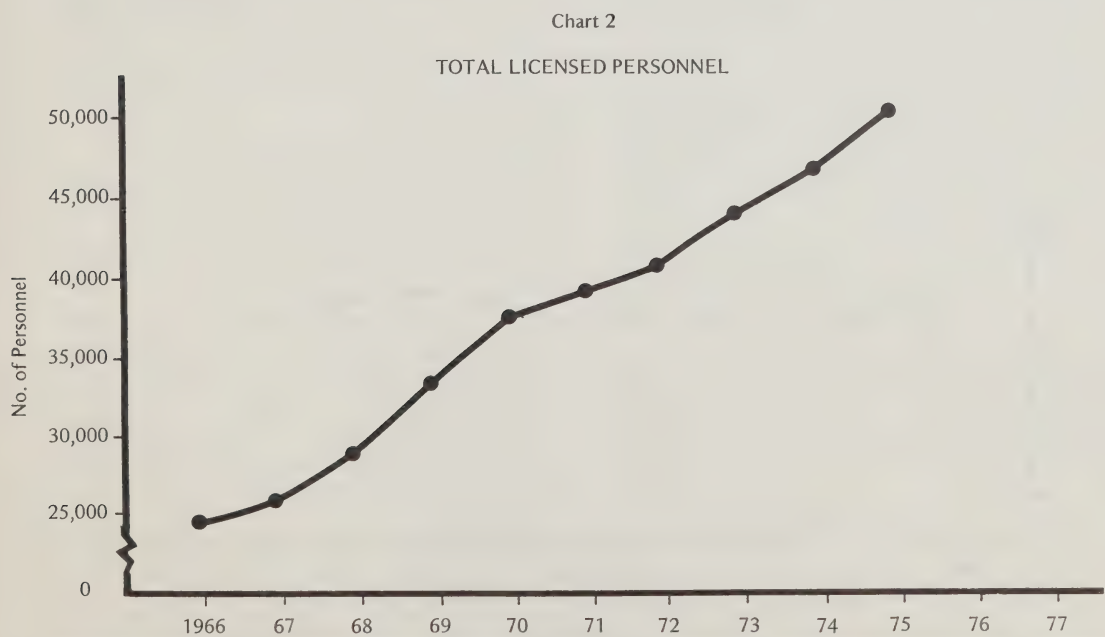
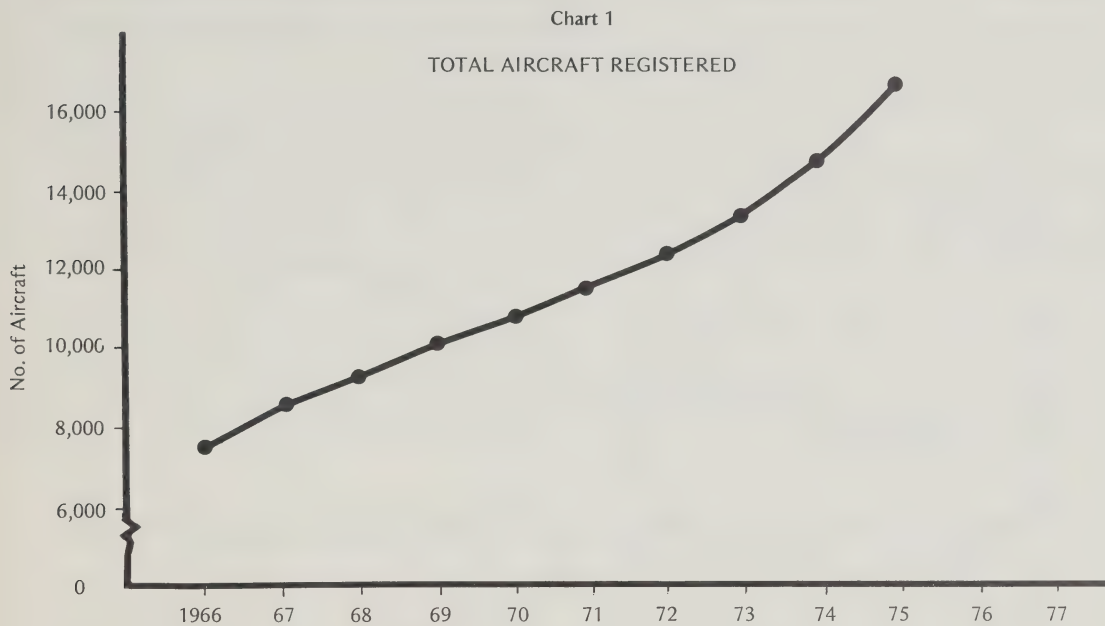


Chart 3

LABOUR PRODUCTIVITY (INDEXED)

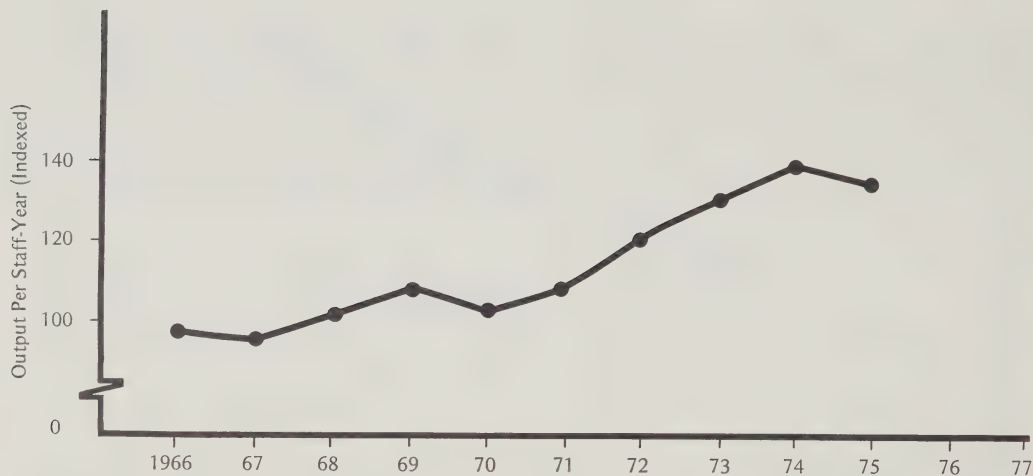
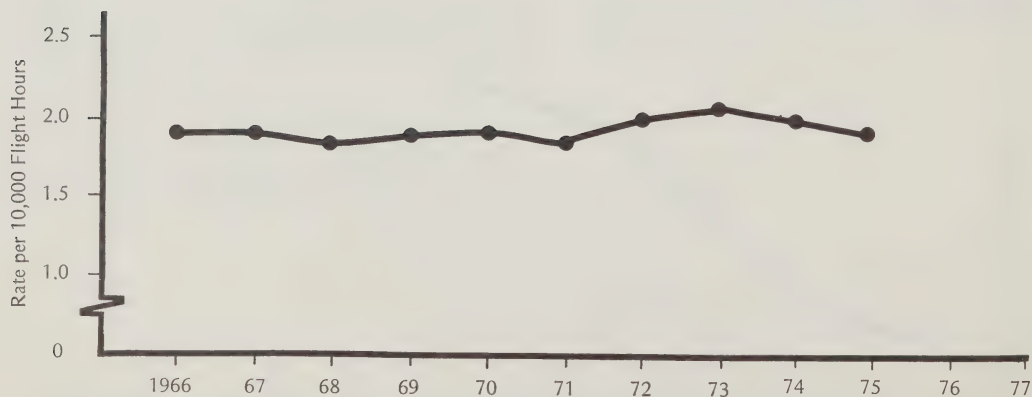


Chart 4

ACCIDENT RATE PER 10,000 FLIGHT HOURS



DAIRY CATTLE — RECORD OF PERFORMANCE

Background

The Canadian *Record of Performance* (R.O.P.) for dairy cattle aims to improve the genetic milk production capacity in Canada's dairy herd. It provides performance information which the Canadian dairy industry may use to select dairy cattle with superior production capability. The Dairy Cattle Unit, responsible for the *Record of Performance*, has a 1977/78 operating budget of 282 staff-years and \$4.9 million, 38 per cent of which is recovered from producers.

How the Record of Performance Program Operates

The Department of Agriculture inspectors, without prior notice, visit each participating dairy farm about 10 times a year. They supervise the milking, measure the milk production of each cow on the program, and then analyze the milk sample for butterfat content. These performance measurements facilitate production improvement in three major ways:

1. Dairy producers use the information as a basis for developing and maintaining sound breeding programs.
2. Artificial insemination organizations strive to produce superior sires in the breeding herd. They use R.O.P. data for contracting selective matings and for monitoring the performance of offspring in the industry.
3. Canada has an extensive export market for dairy cattle, due primarily to the authenticity of these records which are certified by an impartial third party.

An indicator of performance, called the Breed Class Average (B.C.A.) Index, has been developed; an average production figure was determined for each breed and age group in a base year. An individual cow's current production is then rated against the average for its breed and age in the base year, to identify cattle with above-average performance.

Results from the Record of Performance Program

Approximately 10 per cent of the Canadian dairy herd now is under the R.O.P. program. The B.C.A. Index has been used extensively by breed associations, artificial insemination units, the dairy industry, and is followed by many countries abroad. Charts 1 and 2 show the B.C.A. Index for milk and butterfat production for three breeds of dairy cattle from 1956 to 1976. All show improvement.

The R.O.P. program has benefited producers in these ways:

1. Cows registered with the program sell for about \$100 more than non-registered cows. About 200,000 cows are certified annually, of which about 40,000 are traded; the estimated added market value to dairy producers is about \$4 million a year.
2. Most countries only allow importation of semen from proven bulls or dairy animals for which R.O.P. information is available. A total of 12,857 dairy cattle were exported to countries other than the U.S.A. in 1976, with a value of more than \$11 million. Exported bull semen was worth \$2.5 million. Without the R.O.P. program, much of this export market would not exist.

Between 25 and 35 per cent of dairy cattle exports to the U.S.A., worth between \$4.4 and \$6.2 million, are registered with the Record of Performance program. Most of the remainder are sired by artificial insemination from bulls monitored by the program and for which proof of genetic merit has been published. These sales would also suffer without the program.

3. Through the use of artificial insemination, bulls capable of transmitting superior production are available for use in the entire dairy industry. Thus, the 10 per cent of the national herd on the R.O.P. program provides genetic information which is available for use by all producers. There has been a consistent one per cent annual improvement in the production of those herds on the program, with a benefit to the industry of more than \$2 million a year. The use of genetically superior sires has improved the production of the remaining 90 per cent of the national herd by an estimated \$7 to \$9 million a year.

The establishment and maintenance of the R.O.P. program, with its performance indicator (the B.C.A. Index), has contributed to the management of genetic improvement of Canadian dairy cattle. At a net cost of about \$3 million to the Department of Agriculture, it has resulted in an estimated annual return of \$25 to \$30 million to the dairy industry.

Chart 1 ANNUAL AVERAGE RECORD OF PERFORMANCE (R.O.P.) OF THREE BREEDS OF CANADIAN DAIRY CATTLE AS INDICATED BY BREED CLASS AVERAGE (B.C.A.) INDEX OF MILK PRODUCTION

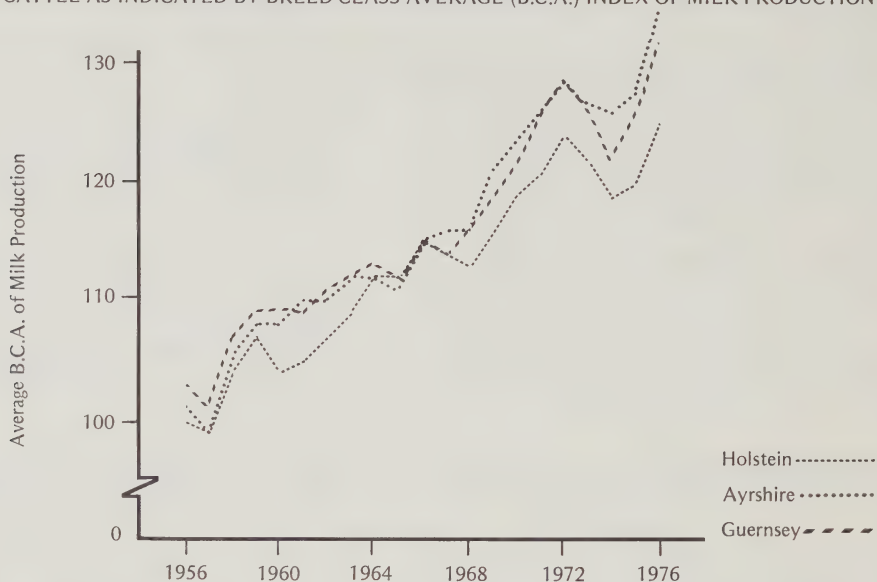
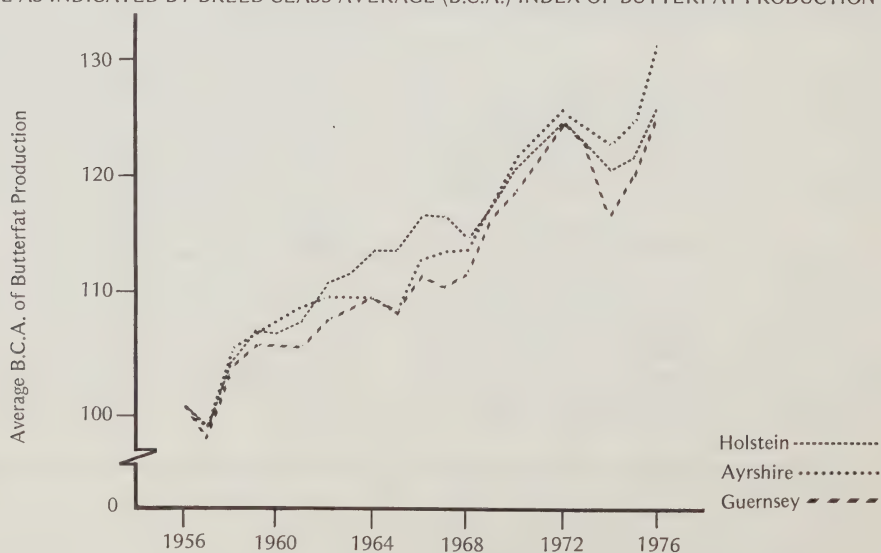


Chart 2 ANNUAL AVERAGE RECORD OF PERFORMANCE (R.O.P.) OF THREE BREEDS OF CANADIAN DAIRY CATTLE AS INDICATED BY BREED CLASS AVERAGE (B.C.A.) INDEX OF BUTTERFAT PRODUCTION



DAIRY PRODUCTS PROCESSING

Background

The Dairy Division of the Production and Marketing Branch of the Department of Agriculture has a \$2.7 million operating budget and 140 staff-years for 1977/78 and is responsible, among other things, for the Inspection and Registration of Dairy Establishments program.

This federal-provincial program assists the dairy industry in meeting its responsibilities to consumers by ensuring that dairy products are produced under approved sanitary conditions. On the basis of annual inspections of all registered dairy establishments in Canada, individual Dairy Establishment Compliance Indexes are determined, which rate the relative importance of all items inspected, assess the degree of compliance with regulations, and determine general compliance for all dairy establishments.

Use of Performance Information

Information from inspections allows Dairy Division management to focus attention on establishments which are unsatisfactory either in individual items or general compliance. Goals are established and resources are directed to bring about improvement.

Results

Through the combined efforts of the federal and provincial departments of agriculture, a 12 per cent improvement in

the national average rating of the 545 Canadian registered dairy establishments has been achieved since the inception of the program in 1973 (Chart 1). Provincial averages are shown in Chart 2.

A general compliance rating higher than 80 is considered excellent and Chart 1 illustrates the significant improvements in sanitary and mechanical conditions achieved since 1973. These results were achieved even though federal resources for this program have remained fixed and provincial governments have incurred limited additional cost.

In view of the declining rate of improvement, a change in strategy was adopted in 1976 by a federal-provincial committee. Certain items were identified which were persistently unsatisfactory. By concentrating on these, inspectors were able to use their time more efficiently. In addition, the results of laboratory analyses were combined with the compliance indexes to provide a more indicative quality rating for each establishment.

This will enable the management of the Dairy Division to concentrate on establishments where the greatest improvements are possible, and should result both in more effective utilization of resources, and in continued high standards of Canadian dairy products.

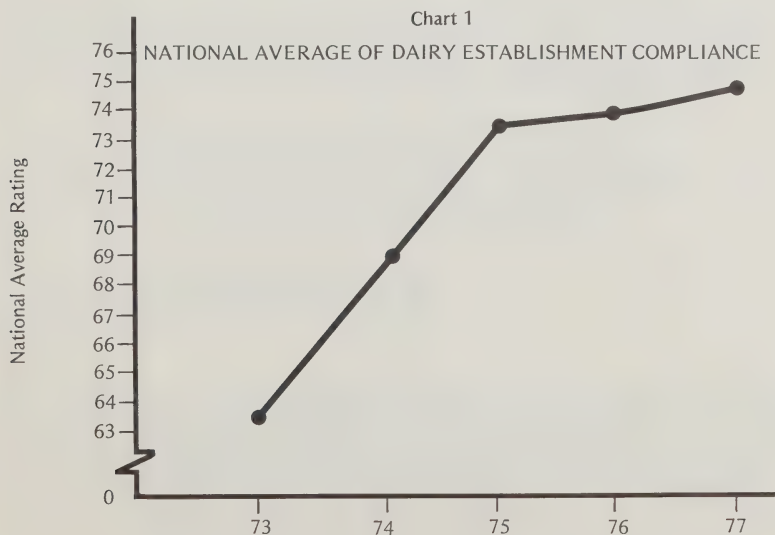
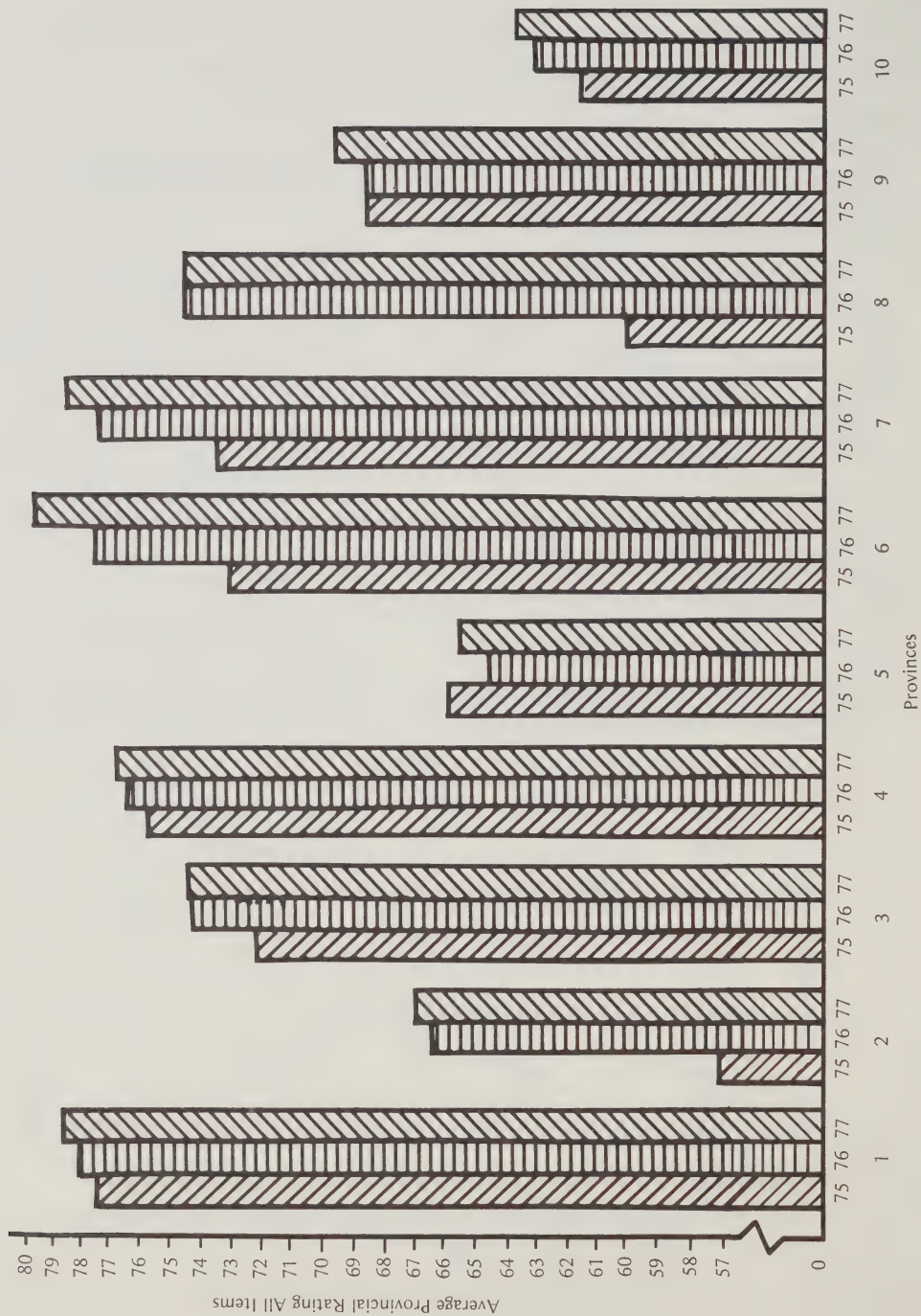


Chart 2

PROVINCIAL AVERAGE OF
DAIRY ESTABLISHMENT COMPLIANCE



EXCISE TAX AUDIT¹

Background

The Excise Tax Audit staff, of the Department of National Revenue, Customs and Excise, conduct:

- periodic audits of the records of about 65,000 manufacturers and wholesalers to verify accuracy of reported tax liability; about 30,000 audits are conducted annually.
- verification of refund claims; about 85,000 claims are processed annually.

The operating budget for 1976/77 was \$14 million with 740 staff-years, located in 11 regions.

Management Use of Performance Measurement

The measurement system was introduced in fiscal year 1971/72. Chart 1 shows that the output increased steadily until 1973/74 and then fell off. The input, Chart 2, which had been rising moderately up to 1973/74, climbed more rapidly. As a result, efficiency (Chart 3) took a steep drop following 1973/74, after a very gradual decline in the period 1971/73 to 1973/74.

But the apparent drop in performance, as indicated by the declining efficiency, does not tell the whole story. As a result of having this performance information, the management of the Excise Branch was able to determine how to

increase the effectiveness of the Excise Tax Audit. After undertaking a study to determine how best to achieve greater effectiveness, a new system of audit selection and procedures was adopted in 1973/74. The new approach used a cost recovery analysis as a basis for selection, rather than the strictly cyclical and global method of audit selection. Audits were concentrated on licensees with high revenue potential. Another change was the increased emphasis placed on the tax consulting role of providing information to licensees on their tax obligations and requirements.

The changes produced a positive result on the audit effectiveness indicator — tax change — defined as the monetary effect of the audit upon tax paid. This is graphically illustrated in Chart 4, where the tax change per audit is seen to rise sharply after 1973/74.

This is an example where the availability of performance information enabled management to make a trade-off between efficiency and effectiveness in favour of the latter, since a principal objective of the function was to maximize revenues due to the Crown. The Excise Branch will continue to refine the system to a point where a dollar of audit activity will generate a dollar of tax change (break-even point), thus maximizing effectiveness.

¹This example is taken from the earlier Report tabled in the House by the President of the Treasury Board on November 17, 1976, and is included for the sake of completeness.

Chart 1

OUTPUT

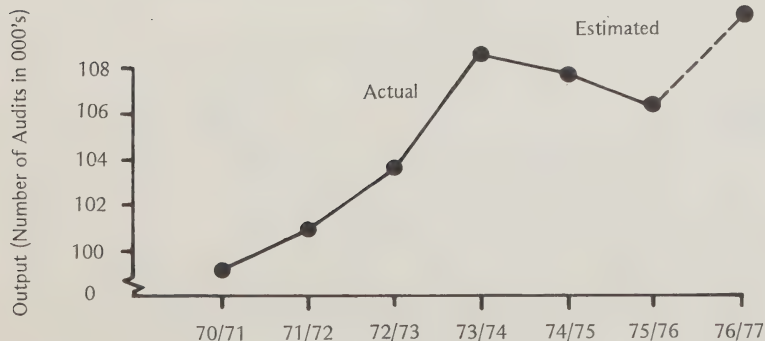


Chart 2

INPUT

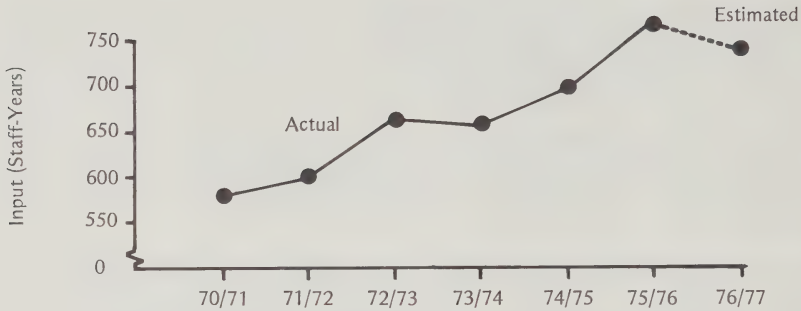


Chart 3

EFFICIENCY

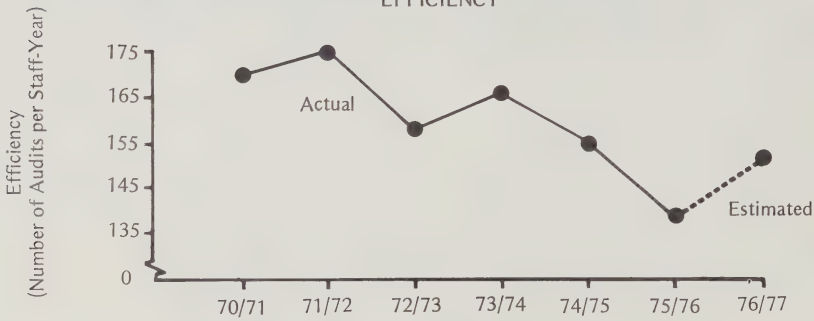
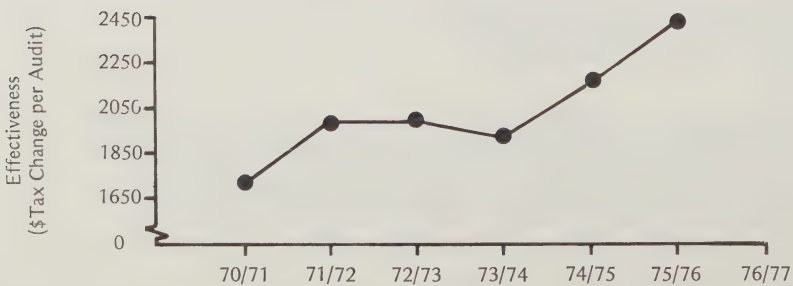


Chart 4

EFFECTIVENESS



FAMILY ALLOWANCE AND OLD AGE SECURITY¹

Background

The Income Maintenance Branch of the Department of National Health and Welfare administers the Family Allowance, Old Age Security, Guaranteed Income Supplement and Spouse Allowance programs which provide for transfer payments in excess of \$6.5 billion annually.

Over 3.5 million Family Allowance accounts and 2.0 million Old Age Security accounts are administered by this branch with a 1976/77 operating budget of \$31.6 million and 2,076 staff-years.

The organization is almost completely decentralized with a small head office in Ottawa and 95 per cent of the staff located in 10 regional and four district offices.

Management Use of Performance Measurement

Efficiency and service measures have been established for approximately 85 per cent of the operations. Performance is reported monthly through a manual data collection and analysis system which requires only two staff-years per year to maintain. Both regional and head office management can review and react to performance results on a monthly basis.

At the same time as branch management monitors movements in efficiency, it watches the level of service indi-

cators. By so doing, management can achieve efficiency goals while maintaining an adequate level of service.

Over the four-year period 1971/72 to 1975/76, workload increased 9.5 per cent (Chart 1), while staff-years decreased 3.1 per cent (Chart 2). This resulted in an efficiency improvement of 12.8 per cent (Chart 3). Meanwhile, the level of service has been improved significantly. As an example, over the period 1973/74 to 1975/76, the average response time for processing new Family Allowance applications improved from 11.4 to 5.8 days.

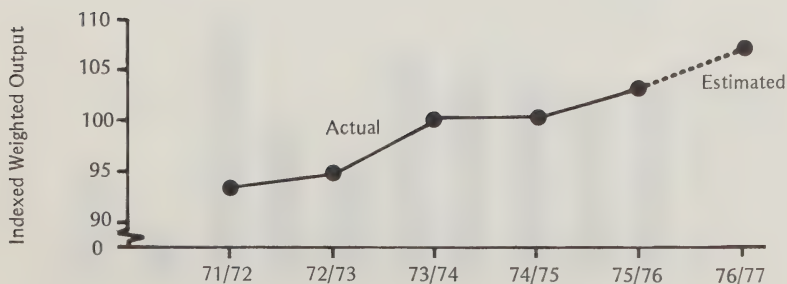
Regional Comparisons

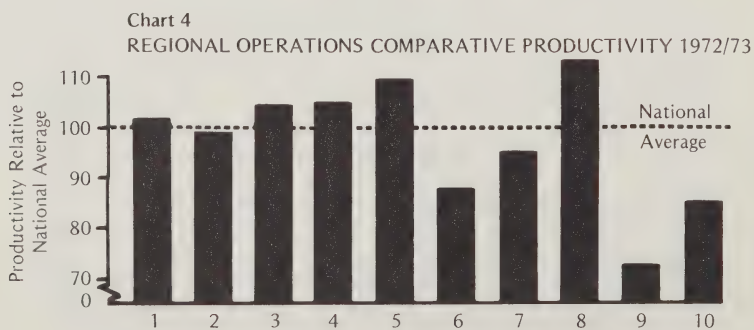
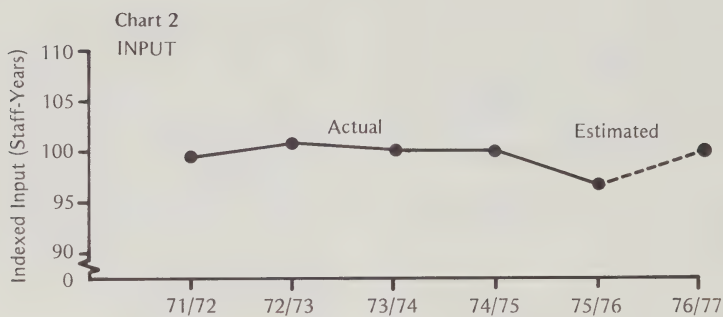
Chart 4 shows the comparative productivity of the 10 regions for FY 1972-73. As a result of having this information, management was able to concentrate on improving the productivity of certain regions by exchanging innovative practices from similar regions with better performance.

This, along with other innovations, resulted in the improvements described in the preceding section.

¹This example is taken from the earlier Report tabled in the House by the President of the Treasury Board on November 17, 1976, and is included for the sake of completeness.

Chart 1
OUTPUT





THE FEDERAL MEDIATION AND CONCILIATION SERVICE

Background

The principal functions of the Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) of the Department of Labour are the prevention and settlement of industrial disputes. It has 17 mediation and conciliation officers who are located in St. John's, Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Vancouver and Ottawa.

The Challenge

From 1973 to 1976, the FMCS was faced with a sharply rising caseload of disputes (Chart 1). At the same time, it was trying to achieve a settlement rate of 90 per cent without work stoppages (Chart 2).

In the past, if a conciliator could not achieve a settlement, the Minister would appoint a conciliation board to deal with the dispute. These boards took some time to assemble and, as a consequence, disputes took longer to settle, with many resulting in prolonged work stoppages from strikes or lock-outs.

The Response

An analysis of the performance measurement data suggested to the FMCS a different type of action when conciliation failed to achieve an agreement between the parties. Instead of appointing a conciliation board, the Minister appointed a departmental mediator. Since only an indi-

vidual was involved, he could be assigned quickly and had more flexibility to help the parties resolve their differences more effectively.

The result of this action is shown on Chart 3. In 1971/72, 16 per cent of disputes were handled by a mediator, with 84 per cent being turned over to the more costly commissions or boards. By 1975/76, 56 per cent were being settled by mediation and only 44 per cent by boards. This improvement meant that the use of boards is now the exception. Furthermore, since more disputes were settled more quickly, less productive time was lost due to strikes and lock-outs.

Although the 1976 caseload was nearly 61 per cent greater than in 1970, it was handled by 10 per cent fewer officers (Chart 1). Equally significant was the fact that, in six of seven years, the FMCS met its goal of 90 per cent settlement rate (Chart 2), and all of these involved disputes where the parties had reached an impasse before applying for FMCS assistance.

In 1976, 275 disputes were considered, with 242 being finalized and 33 still pending at year end. Of those finalized, 218 (90 per cent), were settled without work stoppages; 24 (10 per cent) resulted in legal strikes or lock-outs, many of which were subsequently settled through further mediation assistance from the FMCS.

Chart 1
CASELOAD AND NUMBER OF
CONCILIATION OFFICERS AND MEDIATORS
1970-1976

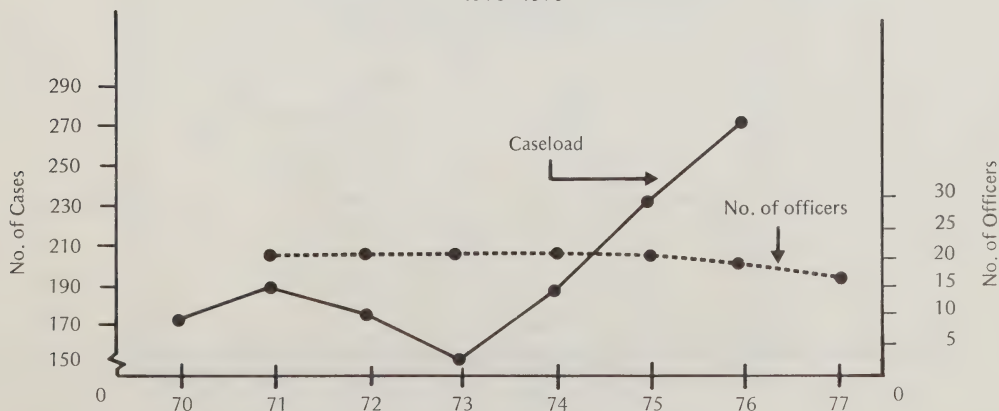


Chart 2

SETTLEMENTS ACHIEVED
WITHOUT WORK STOPPAGE

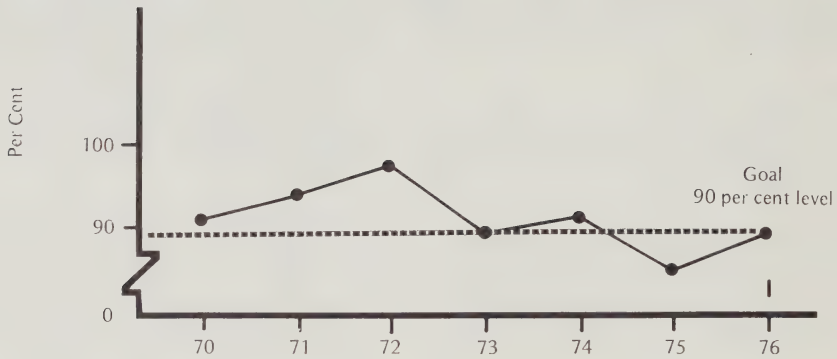
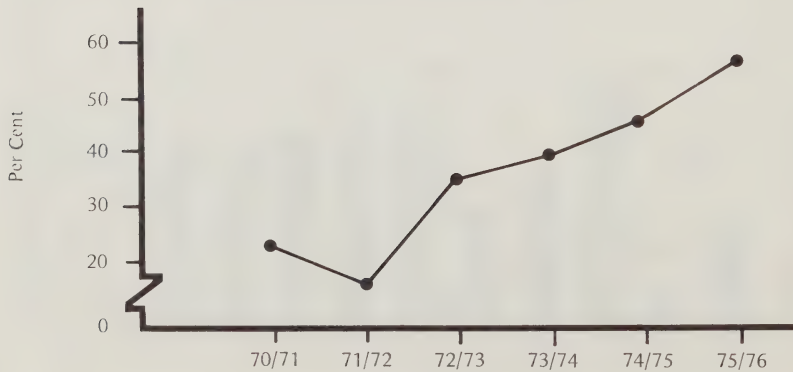


Chart 3

NUMBER OF DISPUTES WHERE NO COMMISSION
OR BOARD WAS APPOINTED FOLLOWING
CONCILIATION OFFICER INVOLVEMENT, AS A
PERCENTAGE OF THOSE CASES NOT SETTLED
AT THE CONCILIATION OFFICER STAGE



FINANCIAL STATEMENTS PREPARATION AND DISTRIBUTION

Background

One of the services provided to other government departments by the Services Administration, Department of Supply and Services, is the preparation of financial statements of revenues and expenditures — about 250 sets are distributed monthly to 118 departments and agencies. Since this information is used to control and manage budget allotments, timeliness is an important factor. This service costs about \$1 million a year and involves 22 people.

Results

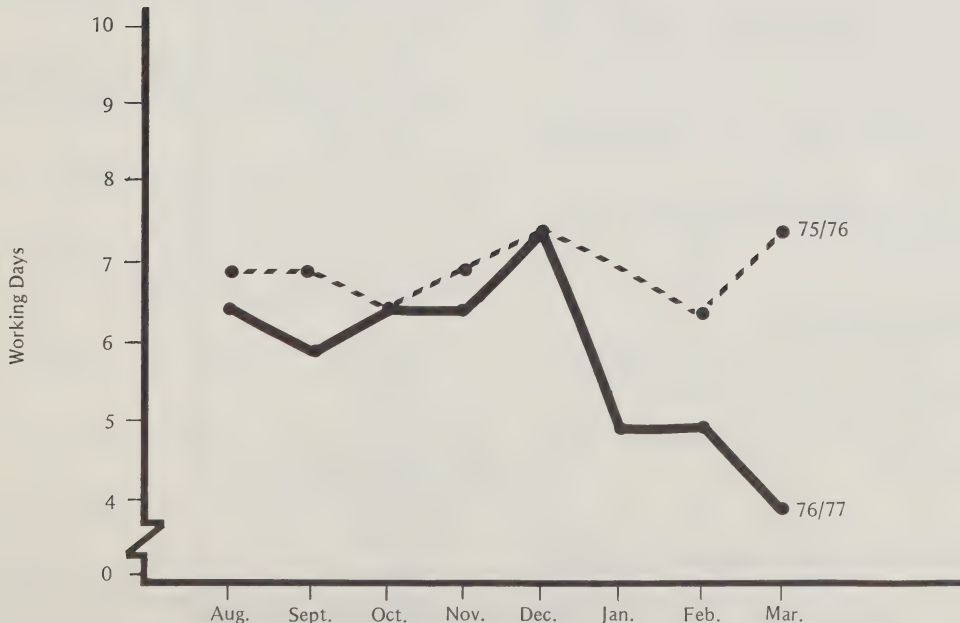
From 1975/76 to 1976/77, the speed of delivery of financial statements to clients improved by about two working

days, as shown in Chart 1. The present delivery time of four working days compares favourably with the results from a performance survey of comparable service in the private sector.

By concentrating on the service provided to clients, Services Administration managers have progressively improved their performance and achieved cost savings. The improvement has been assisted by the introduction of an improved type of computer line printer which, in addition to providing more legible copies and reducing paper consumption by 180 tons per year, has decreased annual production costs by about \$100,000.

Chart 1

AVERAGE TIME TO RELEASE
ALL SETS OF STATEMENTS



HEALTH HAZARD REDUCTION

Background

The Health Protection Branch (HPB) of Health and Welfare Canada has the responsibility to ensure adequate and continuing health protection for the Canadian public.

In order to make the best use of scarce resources, branch management has developed a comprehensive approach to planning and controlling the work done in this field. It uses health hazard studies, surveys, investigations as well as national and world-wide information exchanges to continually improve its ability to define and rank major health hazards.

Objectives and targets are negotiated and set from the top down. The agreed targets serve as a base against which performance is evaluated.

The Branch has 100 food analysts and 86 regional inspectors on staff. In 1977/78, the operating budget is \$65 million with 2,000 staff-years.

An Example of Project Planning and Control

In delineating and ranking major health hazards, those substances with a cancer-causing potential (carcinogenic substances) were placed among the top 10 concerns. Close control would be required on foods containing these substances.

It was determined in 1971 that one such substance, aflatoxin, was present at potentially unacceptable levels in peanut butter.

This example describes the resulting action and demonstrates how the proper level of control is being exercised to minimize the hazard.

Target Setting and Project Planning

Initially, HPB established an interim standard of tolerance which was based on existing knowledge of the hazard and on the known capacity of producers to achieve it.

Two interrelated projects were then planned to achieve the following targets:

1. Through scientific research and development work, to produce an industry standard which would establish an acceptable level of aflatoxin commensurate with health requirements, and which could be attained by the industry; and

2. By an inspection program, to ensure that all peanut butter manufacturers and importers complied with this level to the maximum extent possible by April 1, 1975.

Beyond that date, it was foreseen by HPB that a lower permissible level of aflatoxin would be required. As a result, previous research work continues to be evaluated.

Project Administration and Control

During the course of research and development, the following milestones were achieved:

- peanut butter samples were gathered and analyzed to determine the level of aflatoxin present;
- the analytical methodology needed to detect lower levels of aflatoxin was developed for use by both HPB analysts and industry;
- an evaluation of the potential health hazard presented by various levels of aflatoxin was conducted;
- a detailed appreciation of the technological constraints on industry to eliminate aflatoxin in peanut butter was developed;
- a standard was drafted, on the basis of research results, which established a technologically feasible level of aflatoxin which would substantially reduce the health hazard.

To ensure compliance, the following milestones were achieved through the inspection program:

- negotiations with peanut butter manufacturers and importers resulted in their acceptance of and agreement to a self-regulating role; and
- these agreements were monitored by instituting periodic product inspections.

Project Evaluation

Evaluation of the research and development work was based on such factors as:

- targets were achieved according to planned schedule and budget;
- a high level of confidence in establishing a standard was made possible by the superior quality of sampling and analytical data obtained;

- the standard was accepted for implementation by manufacturers;
- the analytical methodology developed for detecting aflatoxin levels was relatively straightforward to apply by all concerned.

Evaluation of the inspection program was based on:

- conducting periodic surveys and analyses of peanut butter available to the public at the manufacturing, importing, and retail levels. Chart 1 shows the high and improving degree of compliance with the standard.

- tracking the number of recalls of peanut butter on the market because of the detection of unacceptably high levels of aflatoxin. Chart 2 shows the increase in the number of lots recalled after the introduction of the tighter standard and then charts the decline.
- tracking the number of prosecutions and enforcement actions taken against manufacturers and importers. Chart 2 shows that there were a number of actions following the introduction of a more stringent standard, with the number dropping to zero.

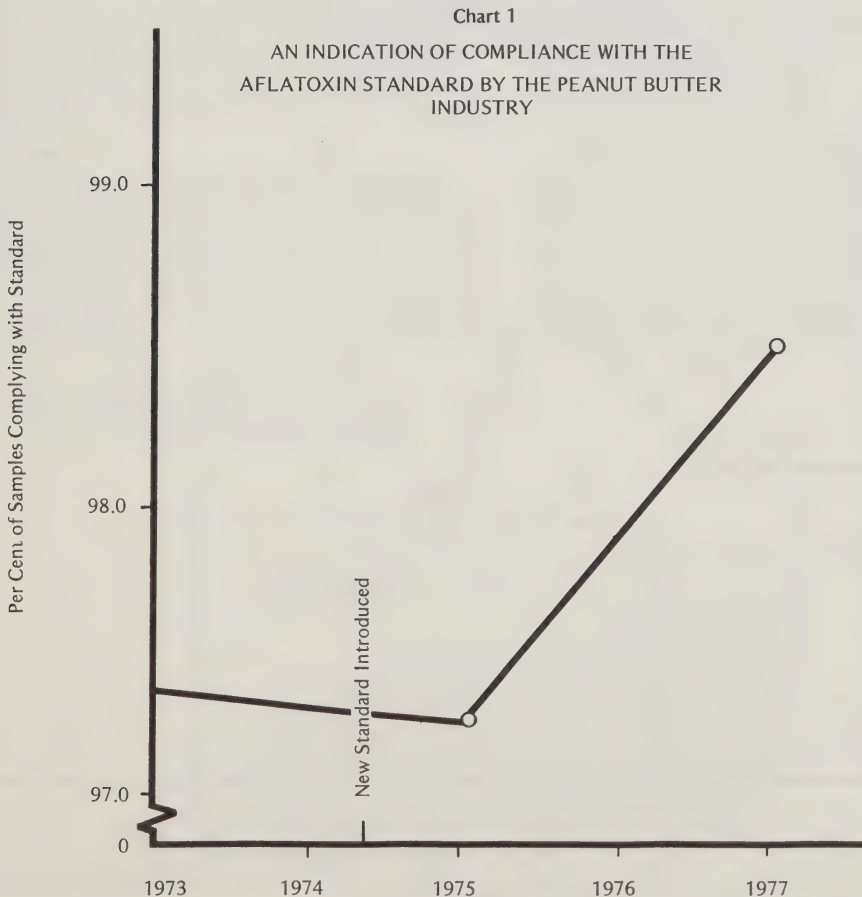


Chart 2

RECALLS AND ENFORCEMENT ACTIONS TAKEN
TO REMOVE "NON COMPLIANT" PEANUT BUTTER
FROM THE MARKET



IMMIGRANT RECRUITMENT AND SELECTION

Background

The Immigration Program of the Canada Employment and Immigration Commission administers the admission of immigrants to Canada and controls the entry and stay of non-immigrants. This report describes one of the program's three activities.

All documented enquiries and formal applications from people wishing to come to Canada as immigrants are processed by the Recruitment and Selection staff who are located at 114 Canadian service points and 64 posts abroad. In 1977/78, \$18.6 million and 726 staff-years were allocated to this activity.

The Concern

In the early 1970s, the demand for entry into Canada accelerated beyond the capacity of the Department to process applications promptly. Some delays as long as three months were reported and, by 1974, the situation had become critical.

The Response

From performance information collected, it was determined that the longest delays and most rejections occurred at certain high-volume foreign posts. To improve the situation, a simple, pre-application questionnaire was introduced. This enabled the Department to identify quickly applicants whose basic qualifications did not meet the minimum selection standards and eliminated the need for further formal processing.

After a trial period the procedure was expanded to all foreign posts by 1974.

Performance Improvement

The use of the pre-application questionnaire (PAQ) has had a number of favourable results:

- The total volume of enquiries and applications decreased to 171,500 in 1977 from a peak of 221,500 in 1974, *partly* because potential applicants whose basic qualifications fell below minimum selection standards were dissuaded from applying (Chart 1).
- The portion of total enquiries and applications, processed using the less expensive PAQ procedure, increased to an estimated 84 per cent in 1977 from 53 per cent in 1974 (Chart 2).
- The average waiting time before a potential applicant had his application considered decreased to 1.1 months in early 1977 from 3.3 months in 1974 (Chart 3). The month delay is considered acceptable.
- In 1973, the processing of 158,000 enquiries and applications (Chart 1) consumed 70 staff-years (Chart 4). In 1976, due to the intervening increase in the percentage that were processed using the less expensive PAQ procedure, 171,500 enquiries and applications were processed using 47 staff-years.

Chart 1

TOTAL VOLUME OF DOCUMENTED ENQUIRIES
AND FORMAL APPLICATIONS RECEIVED

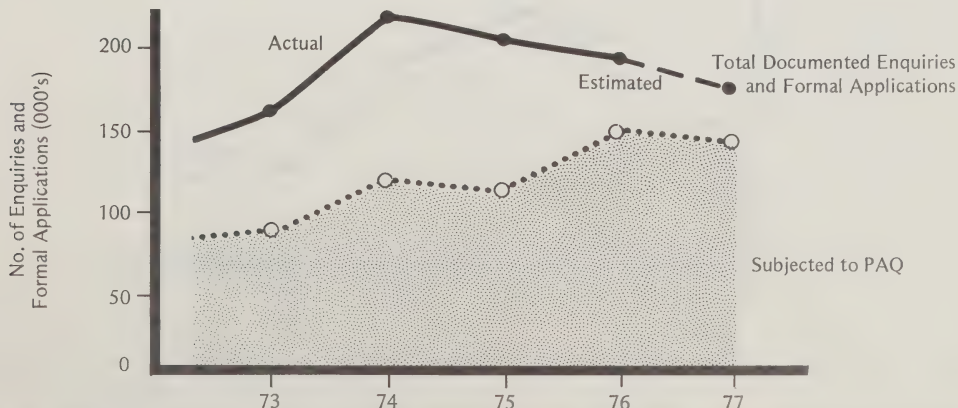


Chart 2

PERCENTAGE OF DOCUMENTED ENQUIRIES
AND FORMAL APPLICATIONS SUBJECTED TO PAQ

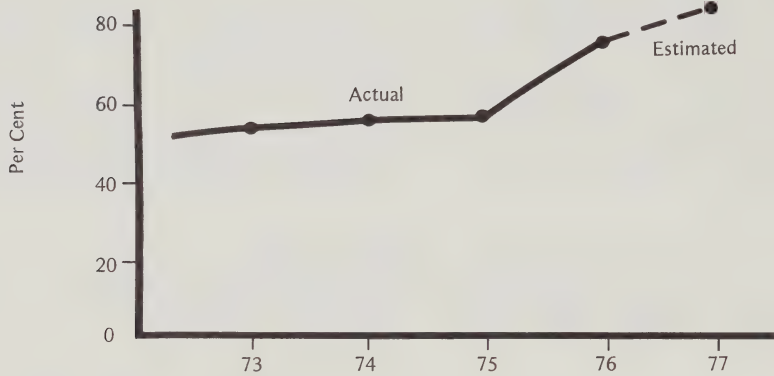


Chart 3

BACKLOG OF DOCUMENTED ENQUIRIES
AND FORMAL APPLICATIONS IN MONTHS

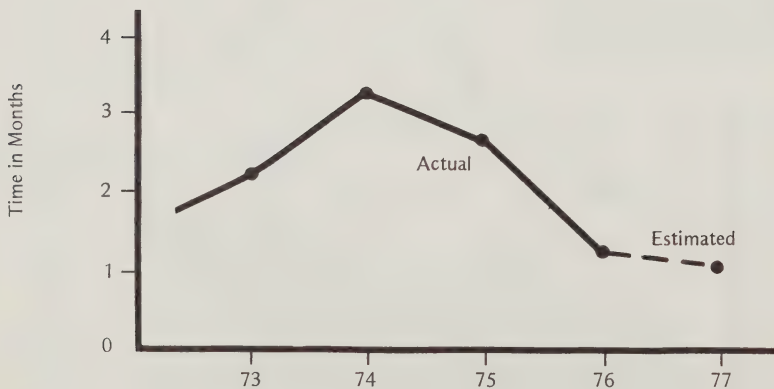
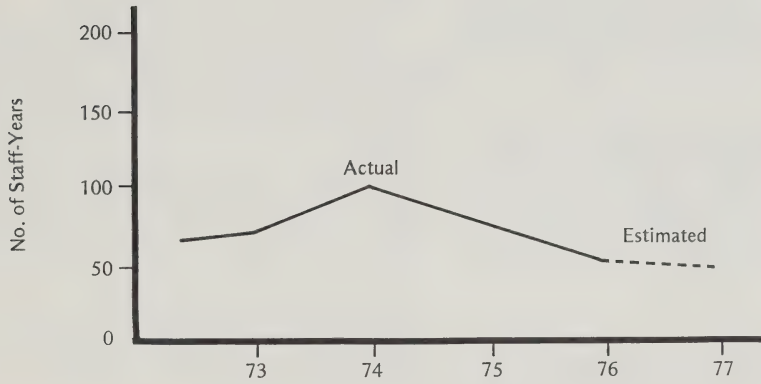


Chart 4

STAFF-YEAR UTILIZATION



INDIVIDUAL TAX RETURNS PROCESSING

Background

Processing individual tax returns by Revenue Canada, Taxation, is a high-pressure, high-volume operation during the first six months of the year. The workload peaks during April, May and June. The operating budget for 1977/78 is about \$82 million with 4,820 staff-years.

The Challenge

The main problem challenging management has been to balance the fluctuating work volume with the manpower resources. A secondary problem has been to work out the most efficient means to train and retrain the large number of casual workers who are brought in each year. The work must then be carefully assigned, with the more difficult tasks going to the more experienced staff.

The Response

Through the use of timely management information, a data centre can strike the required balance. Performance measurement provides data on staff-hours required to process returns and the size of the workload, as well as monitoring service levels. With this and other information, data centre management can reduce costs by delaying the hiring of temporary personnel until they can be efficiently absorbed into the workforce.

How the Improvements Were Made

The following example shows in more detail how this fine tuning was accomplished in one data centre.

Chart 1 shows that the average number of staff-hours per return were higher at the beginning of the processing cycle because of training and inventory build-up. The average labour input started to level off in April and declined slightly until June, when production reached a peak.

Because inventory levels directly affected labour input as well as levels of service, they had to be maintained at a sufficiently high level (Chart 2) to minimize time and labour input, while maintaining an adequate level of service.

Service level was controlled by monitoring average turn-around time (Chart 3), which was adversely affected by increases in inventory and error rate. Error rate was monitored individually (Chart 4) and indicated how well the tax law was understood.

Error analysis, by sections of the tax act, is undertaken after each cycle to help develop improved public information strategy and to develop and verify improved operational strategy.

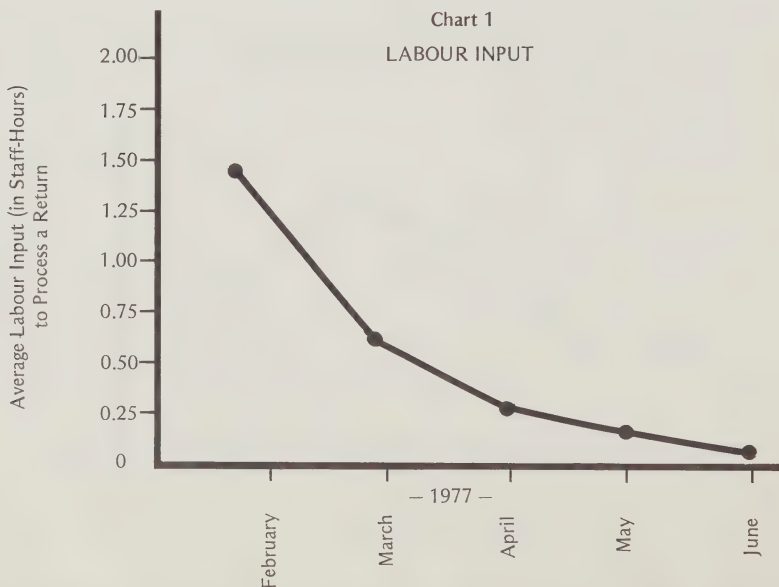


Chart 2

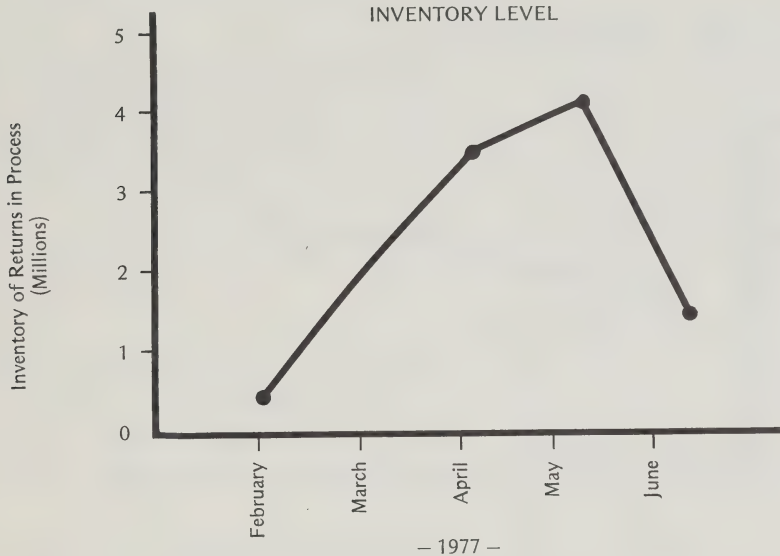


Chart 3

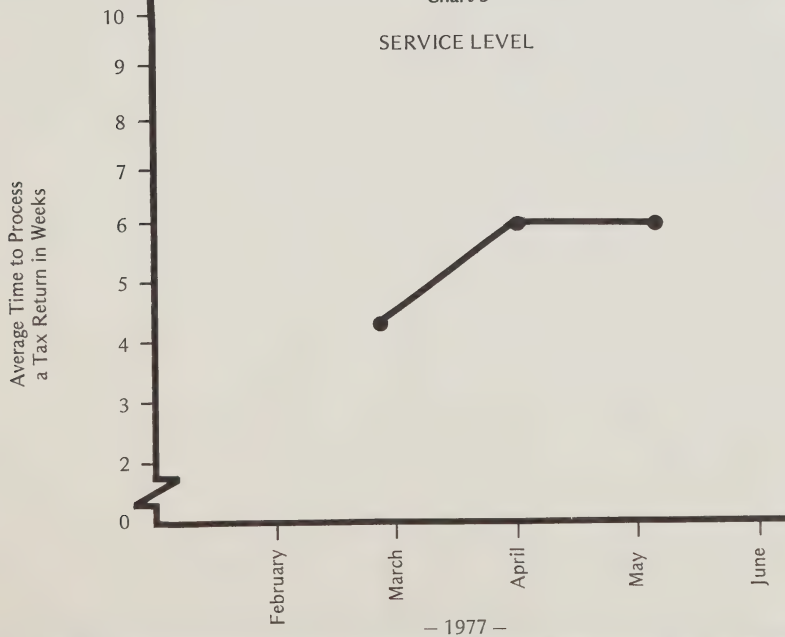
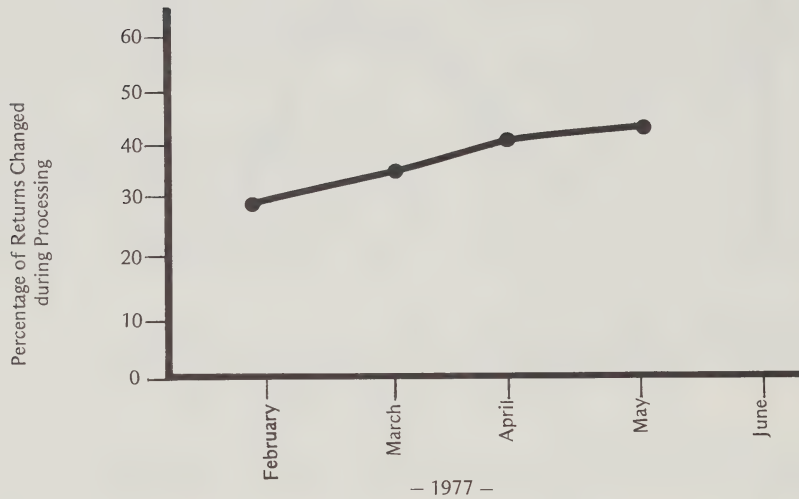


Chart 4
ERROR RATE



LIGHTSTATION AUTOMATION PROJECT

Project Objective

The marine lightstation automation project was initiated in 1968 in the Marine Aids Division of the Canadian Coast Guard to reduce, and eventually eliminate, all watch-keeping personnel. This goal carried with it the engineering requirement to design and install equipment that would operate reliably while unattended and which would be easy to maintain.

A wide variety of equipment was involved, ranging from fog detectors and fog signals to power supply systems and remote monitoring equipment.

System Evaluation

The successful completion of the automation project depended, in large part, upon the accurate monitoring of equipment performance. The headquarters staff devised a national system to report faults, using a computer. By receiving monthly reports on equipment operations in the field, which were computer-collated, the headquarters' analysis of actual equipment performance was greatly facilitated.

The fault-reporting system has been used extensively to evaluate and improve the operation of the lightstations, particularly in:

- evaluating the reliability of equipment and pinpointing specific areas for improvement;
- determining schedules for operational maintenance;
- developing training courses and seminars;
- establishing a national program to provision spares, using a computer;
- providing information to discriminate between equipment design problems and maintenance problems.

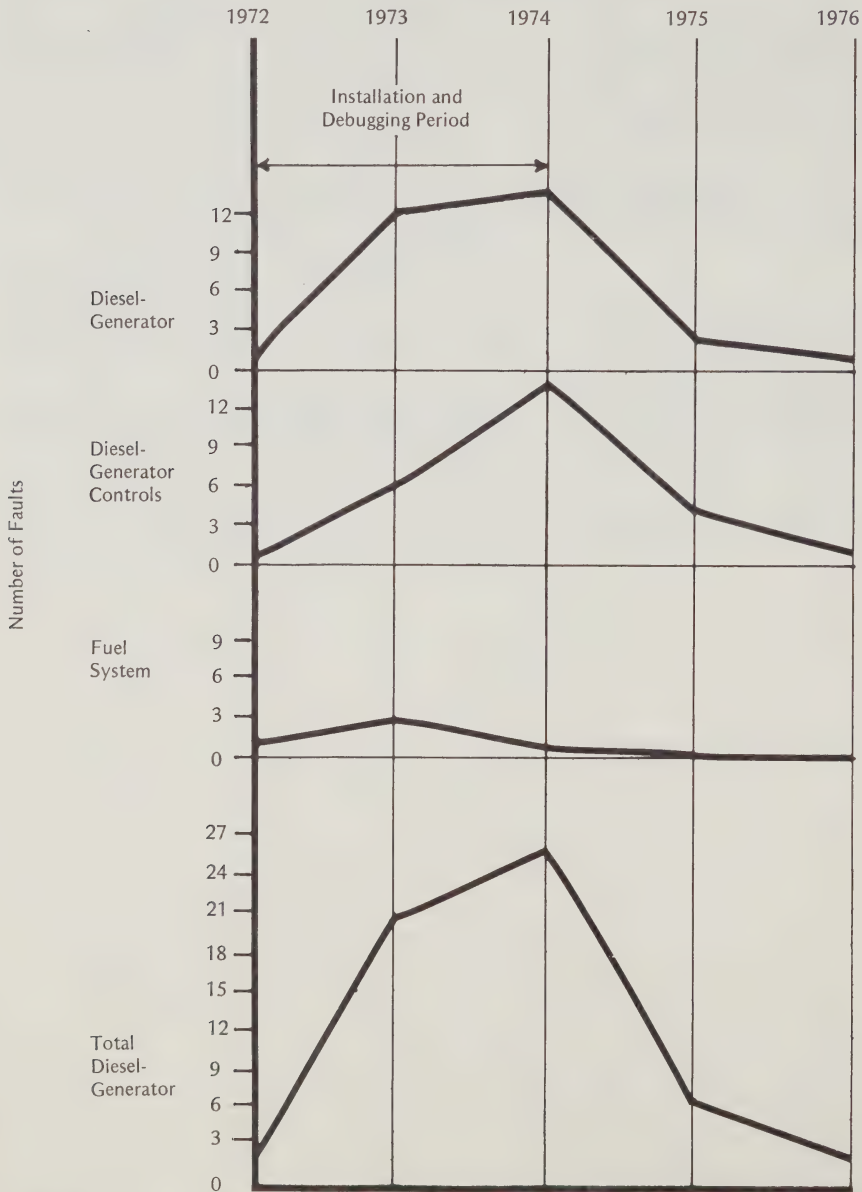
An Example of the Use of Failure Statistics

The fault-reporting system for the operation of diesel-generator equipment in the Laurentian Region went "on line" in 1972, while the equipment was being installed. When the installation was completed in 1974, 66 diesel-generator units were in place.

The charts show how faults in different parts of the equipment increased during the two-year debugging period. The faults decreased during the next two years, demonstrating the value of this engineering systems approach.

The successful outcome of the diesel-generator part of the project enabled management to divert scarce engineering resources to other urgent problems.

PERFORMANCE OF
DIESEL-GENERATOR EQUIPMENT
LAURENTIAN REGION



MAJOR POSTAL PLANTS PROJECT, TORONTO

Background

This example describes the five-year project undertaken by the Department of Public Works on behalf of Canada Post Office to construct one of the Major Postal Plants (MAPP) in Toronto, at a cost of approximately \$150 million. It illustrates the application of the project framework, described in Section 3, by which Public Works managed this complex project to completion, finishing the project on time and to a large extent within budget, in spite of adverse economic conditions.

Establishment of Strategy and Objectives

Canada Post Office (CPO) conducted strategic studies in the late 1960s to develop long-range plans for handling the increasing volumes of mail, and it was determined that a great deal of mechanization would be required.

Selection of Projects

The move to greater mechanization required a series of studies involving plant design, mail-handling equipment design and development of a national postal code. One of the first projects selected for implementation was the construction of a Major Postal Plant in Toronto. The Department of Public Works was commissioned to build the plant and to provide mail processing equipment, according to CPO requirements.

Development of Plans and Cost Estimates

Public Works and CPO developed an over-all approach which was expanded into the master Project Implementation Plan comprising the:

- Content Plan: setting out the scope and performance of the physical elements and all design specifications, against which completed elements would be evaluated.
- Cost Plan: total costs, broken down into suitable elements for work or contracting to be used as the project cost control budget.
- Time Plan: the Master Control Network system which provided complete and individual element scheduling for controlling progress.

Performance Monitoring

Regularly during the design and construction phases, performance information was used to update estimates and relate cost and progress to the master plan. Trouble spots could then be identified for remedial action.

Tight control was maintained to minimize the effects of the spectacular price increases in some products such as oil and oil-based materials. Many trade-off decisions were made, using the performance information to offset unfavourable conditions.

Project Evaluation

The structure was completed on schedule and within the budget. Inflation resulted in some processing equipment not being supplied at the original cost estimate. Most of the equipment was provided on time.

NATIONAL CAPITAL REGION MAINTENANCE OPERATIONS¹

Background

District Maintenance Operations of the National Capital Commission is responsible for the maintenance and management of 8,500 acres of park, parkways and government grounds in the National Capital Region. The operating budget in the fiscal year 1976/77 was \$4.9 million and 283 staff-years.

Management Use of Performance Measurement

The implementation of performance measurement in the District Maintenance Operations of the National Capital Commission provides management with a two-tier system for effective control.

For senior management purposes this entails:

1. The efficiency of maintenance activities in terms of the weighted number of maintained acres of land per staff-year and dollar.
2. A set of quality standards for the overall maintenance of these acres to enable establishment of targets for achievement.
3. An objective assessment of maintained land to provide a measure of the extent to which targeted standards are met.

For middle management purposes this entails:

1. The efficiency of maintenance for sub-activities in terms of the weighted number of work units for each sub-activity per staff-year and dollar.

¹This example is taken from the earlier Report tabled in the House by the President of the Treasury Board on Nov. 17, 1976 and is included for the sake of completeness.

2. A set of quality standards for monitoring the performance of sub-activities and to enable establishment of targets for achievement.

With the system, management was able to assess the results of trade-offs between efficiency and the quality of service. For example, in 1975/76, a decision was made to achieve a saving of 16 staff-years from the estimated requirement. This resulted in a net decrease of six per cent in the quality of maintenance, with no change in efficiency.²

In the subsequent fiscal year, 1976/77, the acreage of maintained land increased by 400 acres but an additional savings of 11 staff-years below the calculated requirement was decided on. Again, the net effect was a further decrease of four per cent in the quality of service with no change in efficiency. The result has been an increase in the number of complaints received from client departments and the general public.

In fiscal year 1977/78, the acreage of maintained land was expected to increase by 250 acres. It was decided, however, to maintain total acreage at the same quality standard of maintenance as in 1976/77 without additional staff-years and, thus, achieve a three per cent increase in efficiency (Chart 5).

²The Commission has established five levels of quality for the maintenance operations; the acreage at each quality level is considered to be a separate output, with its own output weight. When, in the case above, an area of land was changed from one quality level to a lower level (a change in the output mix), the weighted output decreased. For this reason, the total acreage remained constant during 1975/76 (Chart 1), while weighted output (Chart 2) decreased. This decrease matched the decrease in input (Chart 4), so that the efficiency index (Chart 5) remained constant. The quality index decreased as shown in Chart 3.

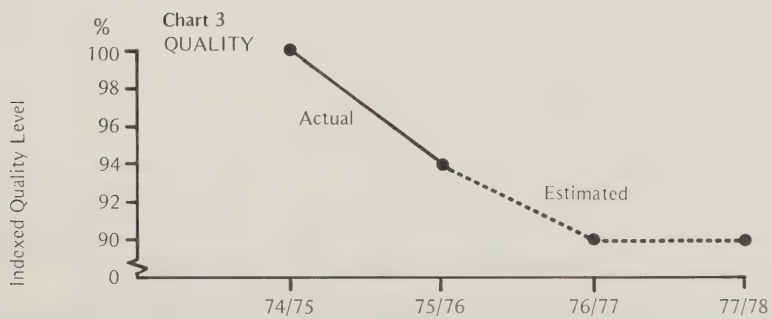
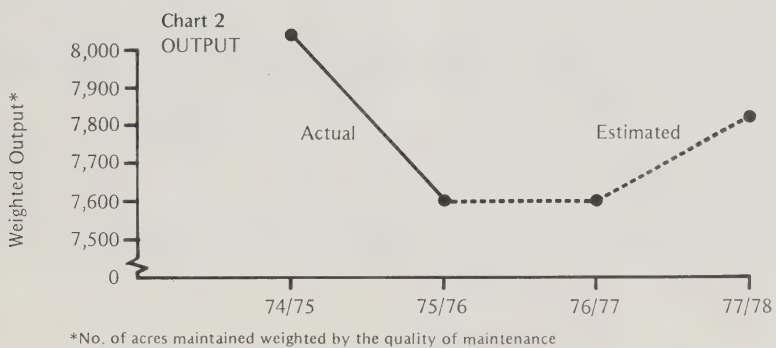
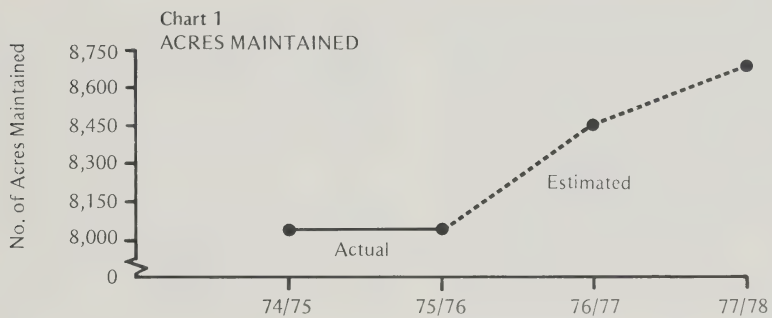


Chart 4

INPUT

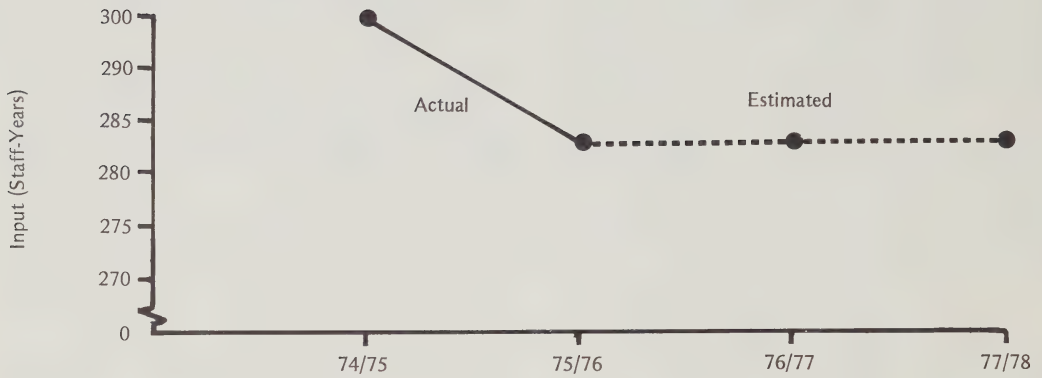
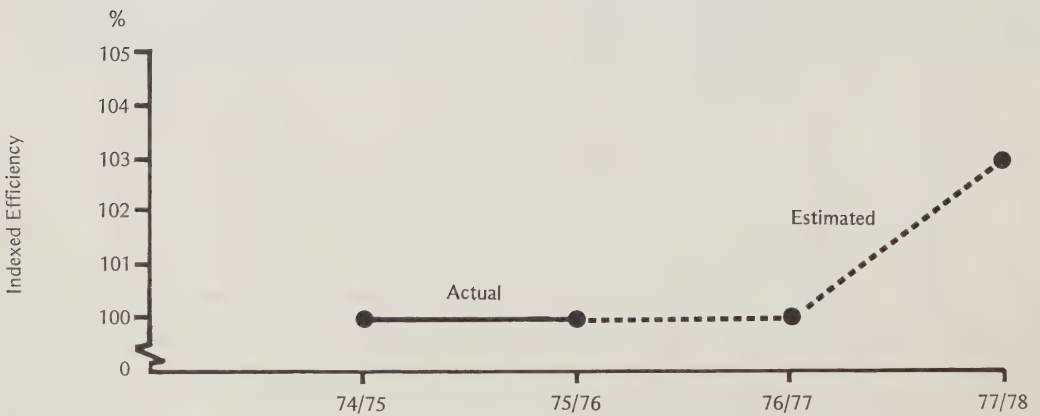


Chart 5

EFFICIENCY



PASSPORT OFFICE OPERATIONS

Background

The Passport Office issues passports to Canadian citizens via the mail from Ottawa, directly at Ottawa, at seven regional offices across the country, and at over 100 Canadian missions in foreign countries. It also provides specialized travel document services to Canadian officials travelling abroad and to non-Canadian residents of Canada.

More than 683,000 documents were issued in 1976/77. One in 35 Canadians is issued a travel document every year and about 2.8 million hold valid passports. The 1977/78 budget is about \$8.1 million with 356 staff-years.

Management Use of Performance Information

Passport Office management has used performance indicators for planning and control for many years.

Before 1970, all passport services in Canada were provided by mail from Ottawa. In 1969 it became evident from the information on workload, backlog, application processing time and complaints that the level of service was inadequate. As well, there was a concern that these conditions were adversely affecting the security and integrity of the Canadian passport. To overcome these shortcomings, management decided to decentralize and the first three Regional Offices were opened in 1970.

These initiatives, plus improved procedures, staff training, automation and more efficient deployment of staff, enabled the Passport Office to achieve substantial improvements in efficiency and service.

Chart 1 shows that the total number of passports issued increased 11 per cent annually during the last six years (to 684,000 in 1976/77 from 406,000 in 1970/71). The corresponding staff-years increased at an average of five per cent per year (Chart 2). This yielded an annual efficiency improvement of more than four per cent (Chart 3), which translates into estimated savings of between 20 and 100 staff-years in each of the years from 1971/72 to 1976/77 (Chart 4). The upper line of Chart 4 indicates staff requirements if efficiency had remained at the 1970/71 level; the lower line shows the actual number of staff-years used.

The efficiency improvements were accompanied by substantial improvements in service. The percentage of passports issued within seven days increased to 71 per cent in 1975/76 from 38 per cent in 1969/70 (Chart 5). This percentage dropped slightly to 66 per cent in 1976/77 due to a surge in applications just before the fee increase. Public use of over-the-counter service increased to more than 57 per cent in 1976/77 from less than 17 per cent of total issues in 1969/70. Improvements in productivity and service are projected for 1977/78.

Other improvements not shown in the charts include: reduced rejection rate in the number of incomplete applications; reduced influence of external factors (e.g. postal and airline strikes) that affect passport service; faster response time and more public convenience; improved security through the personal appearance of applicants; and reduction in the cost per passport, in terms of 1969/70 dollars.

Chart 1
No. OF PASSPORTS ISSUED

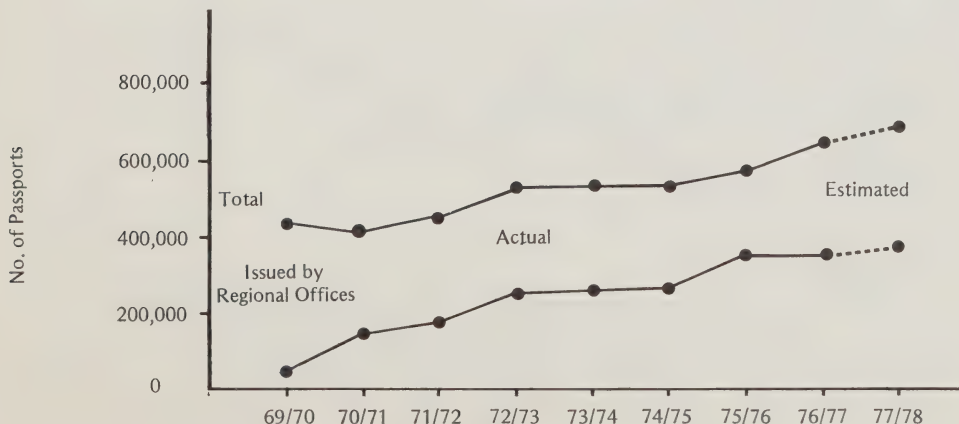


Chart 2

STAFF

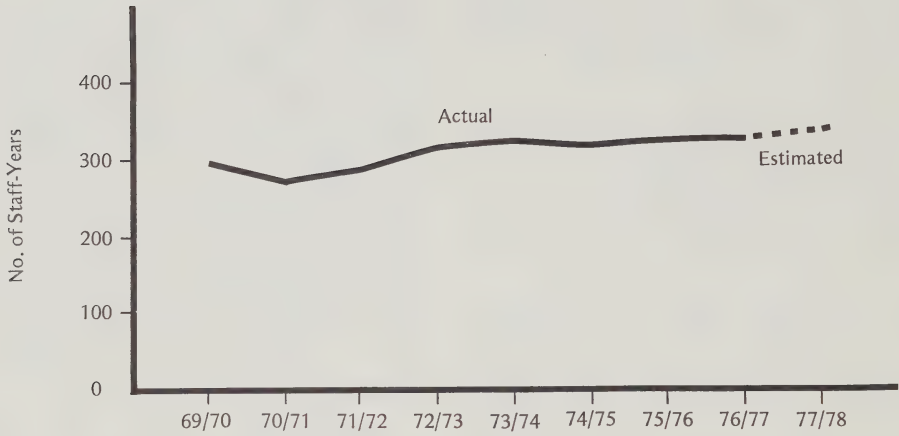


Chart 3

EFFICIENCY



Chart 4

STAFF-YEARS USED AND
ESTIMATED STAFF-YEARS AND SAVINGS

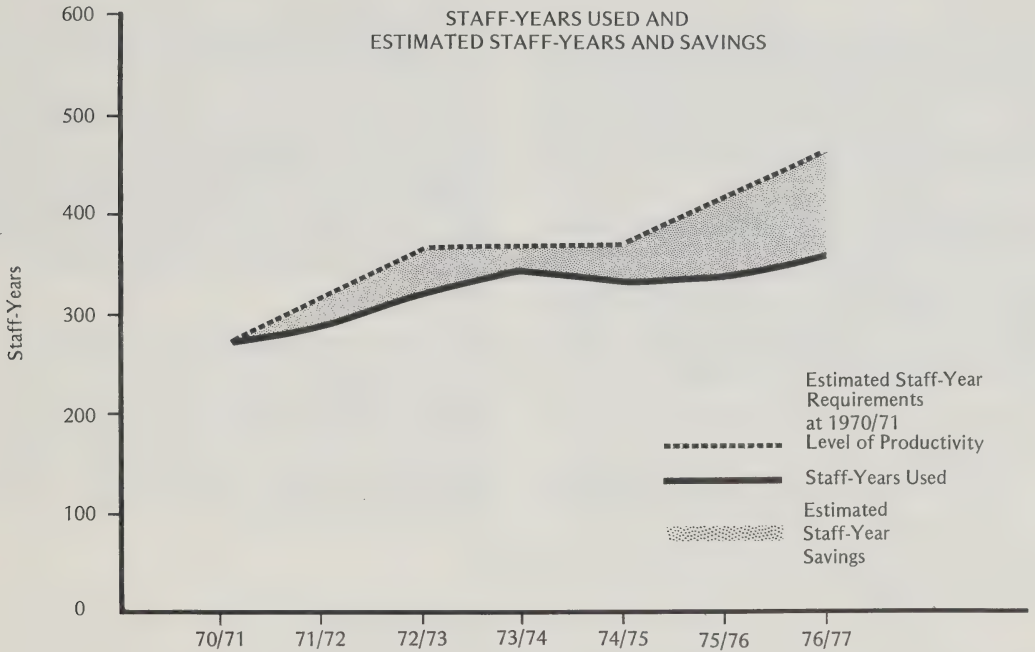
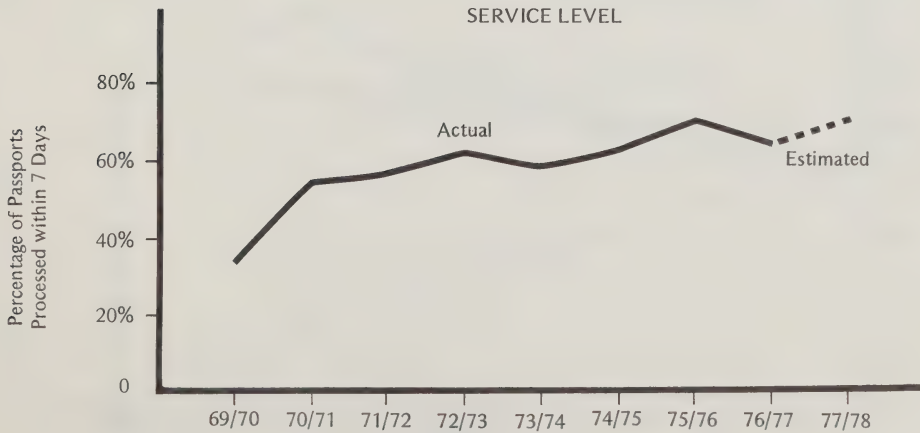


Chart 5

SERVICE LEVEL



POSTAL CODE USAGE

Background

When the Post Office introduced its mechanization program, management determined that two principal factors affected the rate at which mail passed through the system: the use of the postal code and the extent to which the physical characteristics of mail, such as size and color, correspond to required standards.

The Response and Results

To encourage the use of postal codes and proper containers, the Post Office initiated a number of promotional programs. In addition, because the business sector generates 75 per cent of all mail, a free service was provided to update their mailing lists to include the correct postal codes. In 1975, postal code acceptance had reached 50 per cent, but further gains became more difficult to achieve.

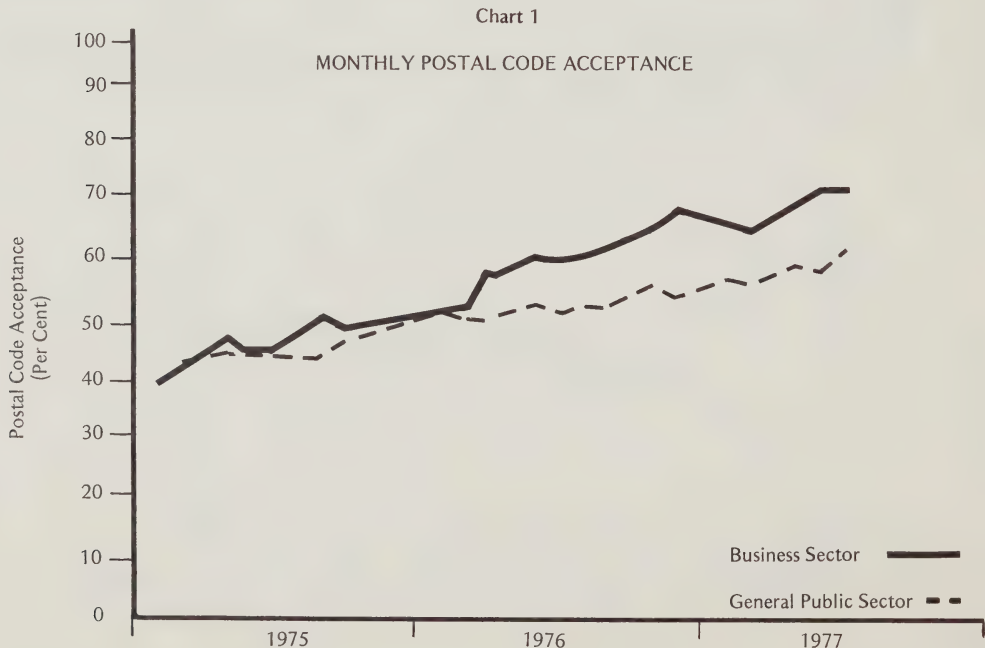
In late 1976, a "Productivity Selling Program" was introduced. It involved:

- The identification of, and subsequent contact with, business customers who presented improperly prepared mail.

- Co-operation with postal suppliers to encourage the manufacture of products that meet mechanized processing requirements.

Chart 1 indicates that these efforts have paid dividends. Post Office customers benefit from the use of postal codes with faster and more reliable mail service, which may result in improved cash flow for businesses using the mail for their financial transactions. Large-volume mailers can gain a more efficient and effective mailroom operation by delivering properly coded mail to the Post Office in Post Office-supplied trays for machine processing rather than in conventional mail bags.

The chart shows that postal code acceptance by the business sector is 10 to 15 per cent higher than acceptance by the general public sector. It also indicates a general improvement of about 30 per cent since the inception of the program. Benefit-cost studies indicate that each percentage point increase in postal code acceptance represents an accumulated, undiscounted saving to the Post Office of \$23 million over the 17-year life of the program.



PROCUREMENT SERVICES

The Supply Administration of the Department of Supply and Services is responsible for providing, in the most economical manner, goods and related services required by government departments and agencies. It operates on a revolving fund basis.

Performance measures have been established for about 88 per cent of the authorized 4,662 staff-years in 1977/78. The measures are used in the annual Rate and Staff-Year Submission to the Treasury Board in support of the Supply Administration operations. The essential elements in the performance measurement system are:

Planning

Performance measurement information provides management with the amount of business volume that has been processed per staff-year as well as the operating costs per \$100 of purchases made. With this information, management can translate a forecast of business volume into requirements for staff-years and operating costs. Annual objectives are also established in each area and used as a benchmark against which performance measurement can be judged.

Control

The performance measures are monitored and reported to senior management on a quarterly basis. Comparisons between actual and planned figures are made, variances identified and their causes established. The investigation of variances from planned targets may result in corrective action being taken or adjustments to planned figures being made.

The following example, drawn from the science and engineering acquisition program, illustrates how these indicators have been applied and the results which have been obtained.

Science and Engineering Acquisitions

This service involves the acquisition or leasing of scientific and technically complex engineering products and related services. The functions carried out include acquisition planning, sourcing, tendering, contract negotiations, contracting, contract administration, contract close-out and audit. The value of contracts placed and managed in 1976/77 was \$1.9 billion in current dollars, representing 21,000 contractual documents. To reduce the masking effect of inflation, the annual volume of purchases are expressed in constant 1972/73 dollars and shown in Chart 1. The staff required to process this workload are shown in Chart 2.

Key performance measures are the dollar volume of purchases made per staff-year (Chart 3) and the administrative cost per \$100 volume purchased (Chart 4), expressed in constant 1972/73 dollars.

Chart 3 shows a productivity improvement of 22 per cent: to \$826,000 per staff-year in 1976/77 from \$677,000 in 1972/73. Chart 4 indicates a similar improvement of 23 per cent: a decrease to \$2.56 per \$100 purchased, in 1976/77 from \$3.33 in 1972/73.

These productivity improvements were obtained without any sacrifice in average time taken to award contracts, which actually improved: to 70 days in 1976/77 from 80 days in 1972/73 (Chart 5).

Chart 1
SCIENCE AND ENGINEERING ACQUISITIONS
TOTAL BUSINESS VOLUME

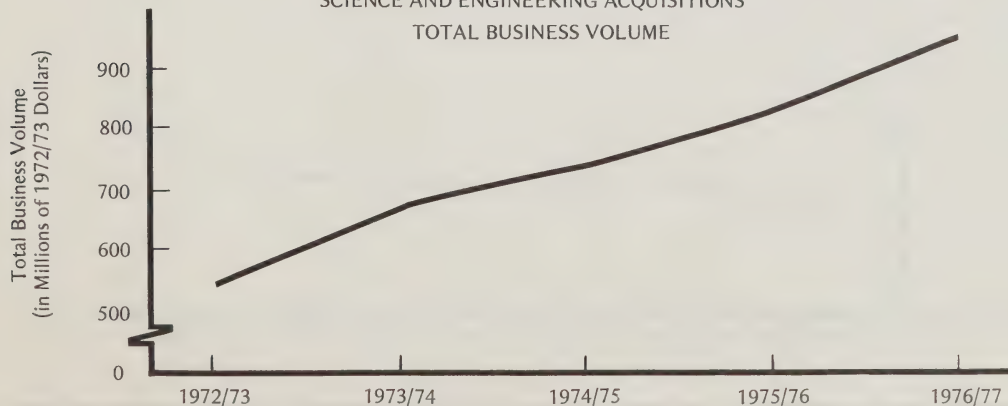


Chart 2

STAFF

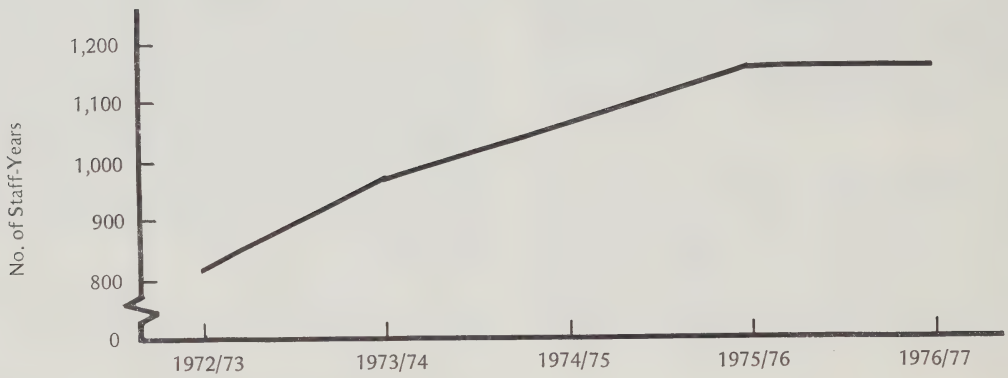


Chart 3

BUSINESS VOLUME
PER STAFF-YEAR

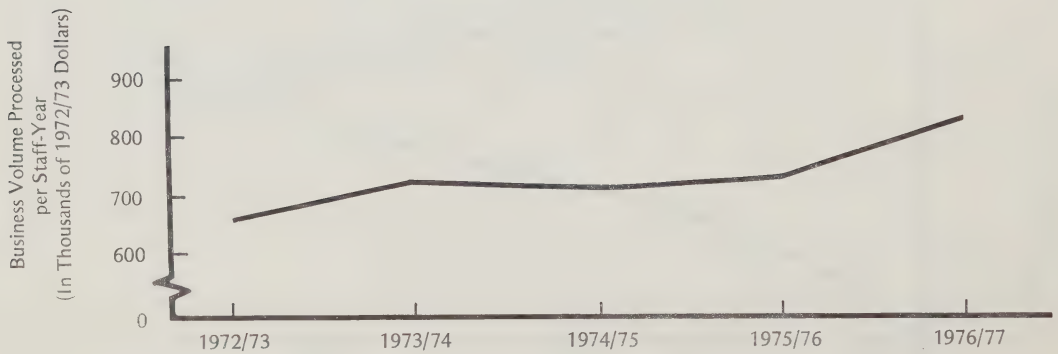


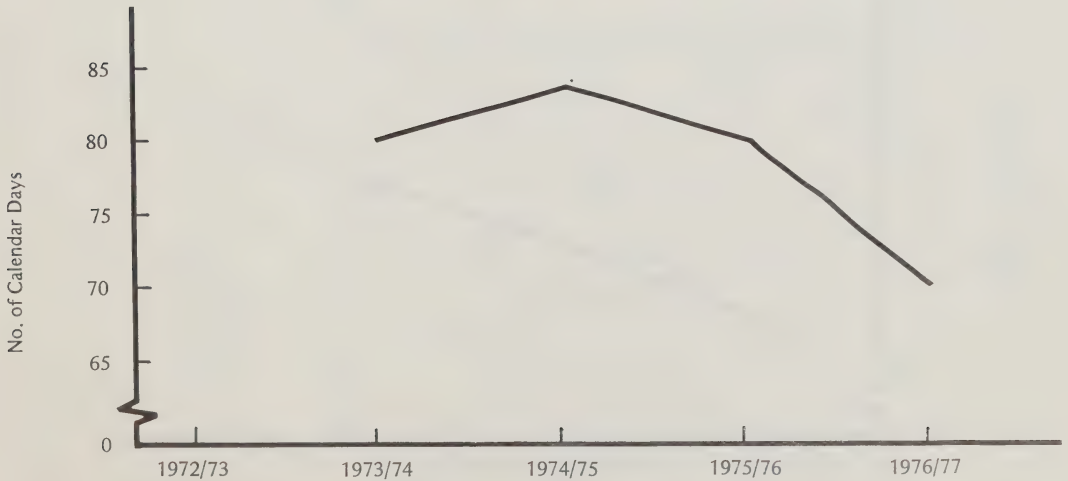
Chart 4

COST PER \$100 PURCHASED



Chart 5

AVERAGE TIME TO AWARD CONTRACTS



PROPERTY ADMINISTRATION IN CROWN-OWNED BUILDINGS

Background

The Property Administration Service, of the Department of Public Works, provides accommodation to departments and agencies in Crown-owned buildings. The Department has six regional offices and, in 1976/77, the regional Property Administration personnel were responsible for operating and maintaining about 47 million foot-years¹ of Crown-owned space² at a cost of about \$123 million with 3,910 operational staff-years.³

Use of Performance Measurement

Two primary performance indicators are the occupancy rate and the number of foot-years of space maintained and operated per staff-year.

Chart 1 shows the growth in total Crown-owned space to about 47.7 million foot-years in 1976/77 from about 46

million foot-years in 1974/75. Chart 2 shows that in the same period, the national occupancy rate rose to 96.3 per cent from 93.3 per cent.

Chart 3 shows the decline in labour input to 3,910 staff-years in 1976/77 from 3,953 in 1974/75 — a decrease of 43. This reduction in operating staff took place while the amount of space increased by about 1.7 million foot-years. The corresponding increase in the labour productivity rate is shown on Chart 4.

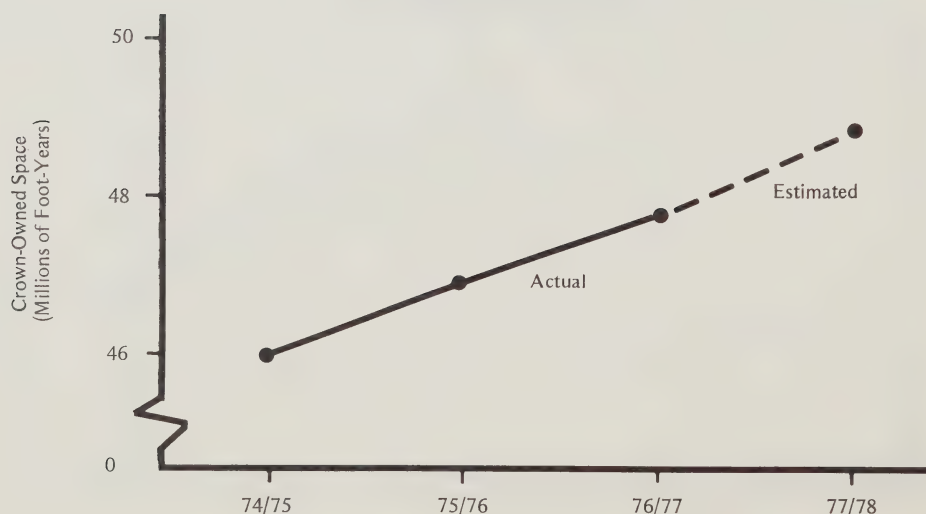
1 A foot-year is one square foot of space in service for one year.

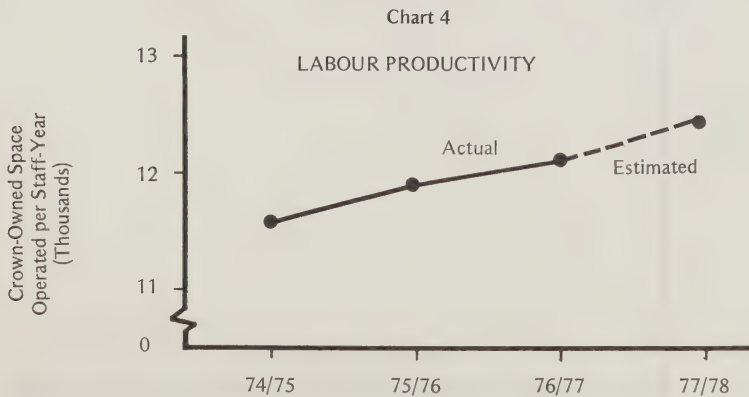
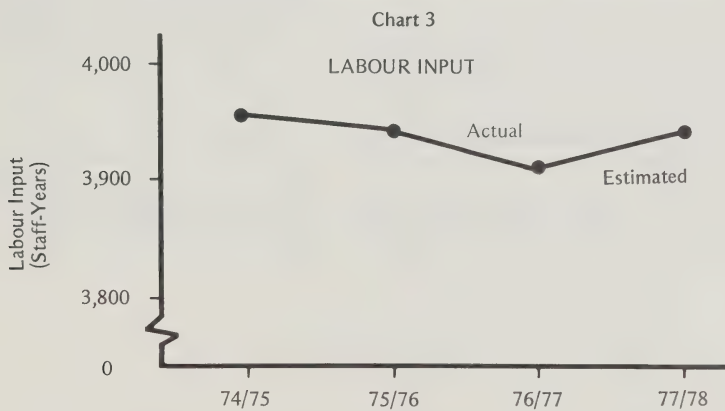
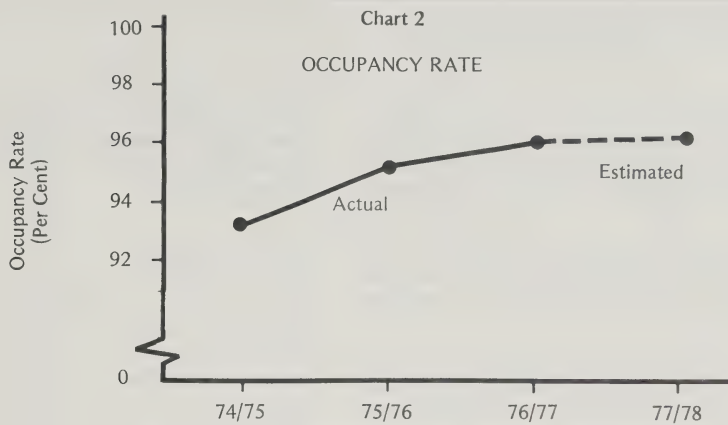
2 In this example, the term "Crown-owned space" means homogeneous space: space in Crown-owned buildings which are similar enough to permit combining the space in all such buildings and the development of a corresponding national unit cost of operation and maintenance.

3 Operational staff-years are those staff-years assigned to the operation and maintenance of homogeneous Crown-owned space.

Chart 1

CROWN-OWNED SPACE





RADIATION PROTECTION OF WORKERS

Background

The Radiation Protection Bureau, of the Department of National Health and Welfare, operates a non-regulatory radiation exposure warning service which provides safety assurance to workers and their employers in areas where radiation hazards may exist.

The Bureau advises on monitoring requirements, conducts investigations and makes recommendations to regulatory authorities for corrective action on radiation problems at the source.

It provides workers with a lapel badge detector which must be sent to the Bureau for reading. The Central Registry is then updated (biweekly in work areas of high risk and bimonthly in other areas).

These readings are made to ensure that the safety level of 500 millirems is not exceeded in any single period. The maximum permissible dose for radioactivity and x-ray exposures is 5,000 millirems per year. If the safety level is exceeded, an investigation and corrective action are initiated. Exposures exceeding the maximum permissible dose are in violation of federal or provincial regulations.

Management Concerns

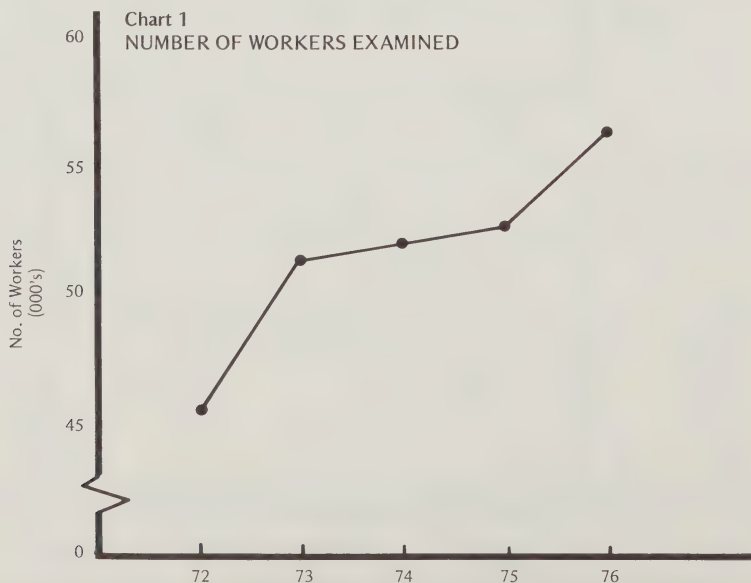
Bureau management, faced with a high rate of growth in the population of workers in areas where radiation hazards

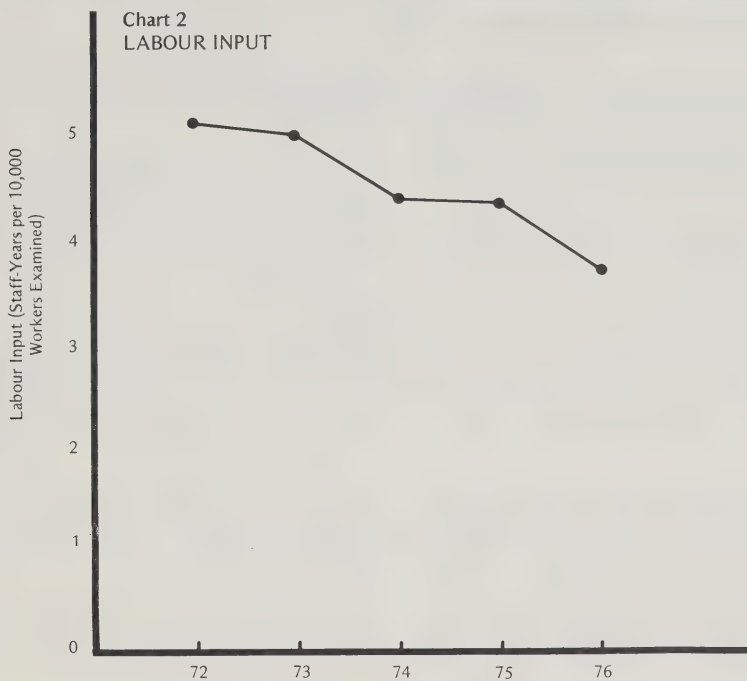
might exist (Chart 1) and with budgetary constraints, had a number of alternative courses of action: to increase the period between detector readings; to discourage certain low-risk categories from using the service; to increase efficiency through automation.

Management Action

Steps were taken to increase the period between readings and to discourage unjustified usage. However, further economies of this kind would be incompatible with the program's objectives. As a result, management considered automating the process by switching from film detection to lithium crystal detection, which would permit a computer to read the badges. A study of the growth in the population of workers who might be exposed to radiation hazards and of the potential reduction in operating costs indicated that the investment in the automated system would be repaid in six to 10 years.

The decision was therefore made to switch to the automated system. This management action, based on performance information, resulted in the maintenance of an adequate service level in spite of the high annual growth rate of examinations of 15 per cent. At the same time, the labour input was reduced by 14 per cent (Chart 2).





RADIO-FREQUENCY SPECTRUM MANAGEMENT

Background

Management of the Radio-Frequency Spectrum is a principal activity in the Communications Program of the Department of Communications. Its objective is to extend the utilization of the radio-frequency spectrum to permit the development and growth of radio communications.

The department maintains five regional offices which administer the activity through:

- enforcement (inspections)
- authorization (licences issued)
- monitoring (assignments completed)

The operating budget for 1977/78 is \$16.5 million, with 806 staff-years.

The Problem

The radio-frequency spectrum is a limited national resource and, in heavily populated areas, additional frequency assignments are becoming progressively more difficult to authorize without causing interference to other users.

Issuing a licence requires the review of the inventory of users and the assignment of a frequency which is not occupied and is not likely to interfere with other users,

taking into consideration the applicant's location, transmitter power and frequency band.

The Response

The Department has automated certain allocations in order to reduce delays and errors associated with frequency assignments. In addition, an accelerated enforcement program has been introduced to increase site inspections to correct or prevent interference complaints.

The Results

The Department and users of the spectrum are experiencing benefits from a faster and more accurate service in the licence issue process. Additionally, efficiency improved since the number of licences issued per staff-year has increased to 419 in 1976/77 from 352 in 1974/65 (Chart 1).

The enforcement program has paid dividends through fewer cases of interference caused by licensees. This is indicated by the reduction in complaints received by the Department to 47 per 1,000 licensees in 1976/77 from 72 per 1,000 in 1974/75 (Chart 2).

During the same period, licensing workload increased 24 per cent, while the corresponding increase in staff-year resources was only five per cent.

Chart 1
LABOUR PRODUCTIVITY

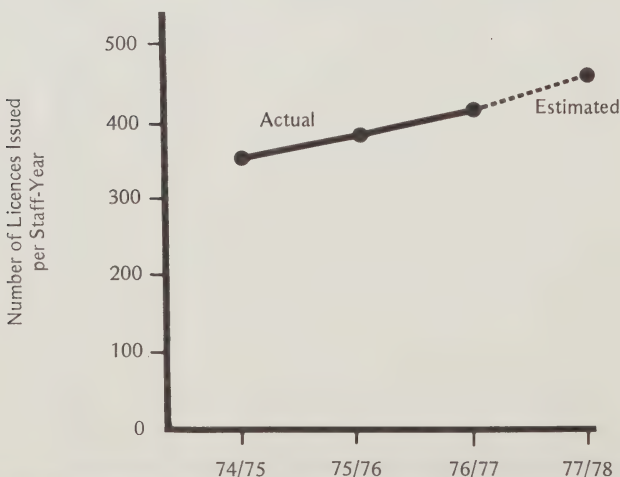
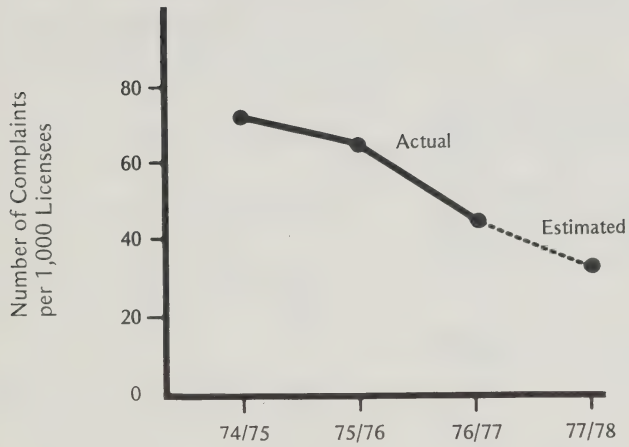


Chart 2

INTERFERENCE COMPLAINTS
RECEIVED BY DEPARTMENT



ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

Background

The RCMP administers the Law Enforcement program of the Ministry of the Solicitor General, which includes:

- Enforcement of Federal Statutes and Executive Orders;
- Canadian Police Services (Crime Detection Laboratories, the Canadian Police Information Centre, Canadian Police College, and Identification Services);
- Police Services Under Contract (the RCMP is the provincial police force in all provinces except Ontario and Quebec, the only police force in the Yukon and Northwest Territories, and the police force in 200 municipalities).

Its 1977/78 operating budget is \$506.1 million with 19,013 staff-years; of these, 15,142 staff-years are assigned to 16 field operating divisions across Canada.

Use of Performance Measurement

Since 1966/67, the RCMP has used performance indicators such as workload and crime clearance rates. In the mid-1970s, these indicators were combined with staff-hour data to provide efficiency and quality indicators.

Outputs, based on the Uniform Crime Reporting System (followed by all Canadian police forces), are weighted by the staff-hours taken to process each type of case and are then combined to give the total output of measured operations. Efficiency of measured operations is expressed in terms of staff-hours per case (Chart 1).

The performance measurement system was expanded in the period 1973–76, to include performance measures for the range of “traditional police services”. Chart 1 shows the

variations of efficiency in terms of 1974/75 performance, which is given a nominal value of 100. It also displays the RCMP’s forecast of efficiency improvement.

The quality or effectiveness of measured operations is monitored by following the clearance rate, i.e., the ratio of crimes cleared, according to Statistics Canada rules, to crimes reported.

Following are some of the steps taken to improve performance:

- Shift scheduling has enabled the RCMP to meet the peak crime periods and reduce overtime costs.
- An automated fingerprint system was developed which released 60 staff-years initially and will release another 15.
- The time reporting system revealed that excessive time was consumed by “F” Division (Sask.) and “K” Division (Alta.) in transporting prisoners by car. This information, coupled with comparative cost data on the operation of aircraft and cars, enabled RCMP management to make the decision to use aircraft, thereby releasing police time for other duties.
- Time spent by operating divisions in administrative duties has been reduced, providing more time for operational police work. Charts 2 and 3 show how performance information enabled “A” Division to note that a small detachment was spending a disproportionate amount of time on office work. After investigation, the detachment was closed and the personnel re-assigned.
- Increased use of civilian personnel for administrative support to release trained officers for police work.

Chart 1
RCMP EFFICIENCY
MEASURED OPERATIONS

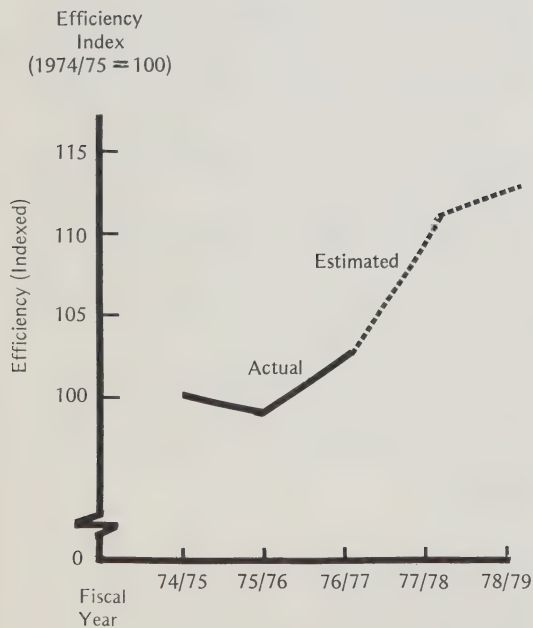
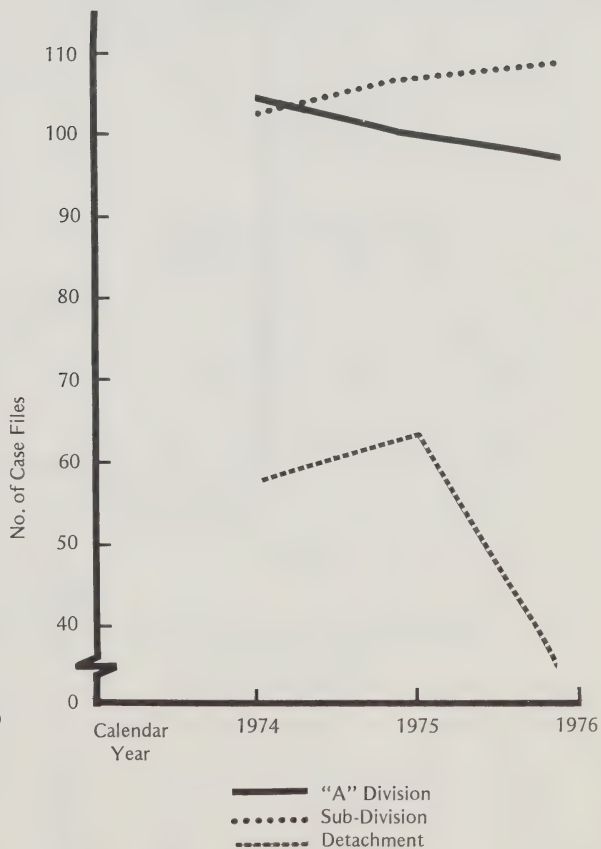


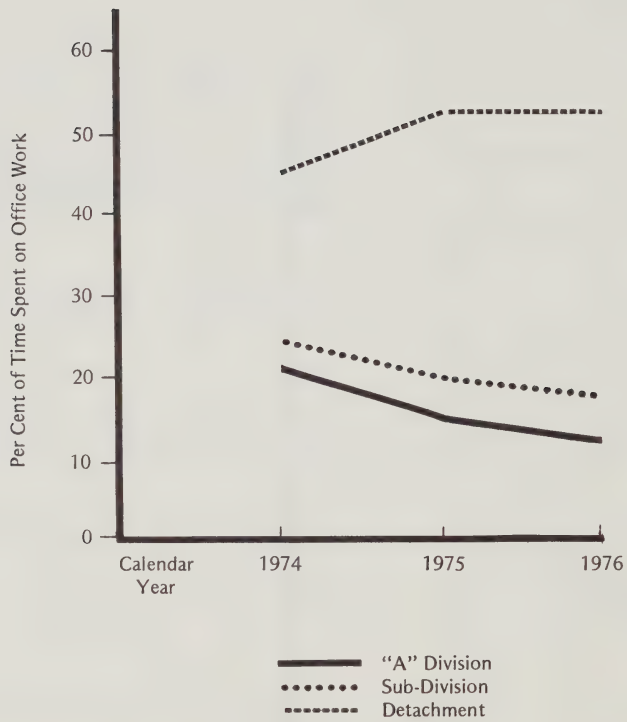
Chart 2
RCMP "A" DIVISION
CASE FILES PER PEACE OFFICER



Efficiency = (weighted output/staff-years)/(base year weighted output/base year staff-years)

Chart 3

RCMP "A" DIVISION
PER CENT OFFICE TIME



ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

Background

The St. Lawrence Seaway represents a large investment by the Federal Government with capital assets of \$779 million at March 31, 1977. It is primarily geared to serve the marine shipping industry by controlling the movements of vessels up and down the lock system of the St. Lawrence Seaway from Montreal to Lake Ontario and from Lake Ontario to Lake Erie.

The Seaway Authority has 1,260 permanent employees located at the 13 lock sites and its Cornwall and Ottawa offices. The operating budget for 1977/78 is \$39.5 million, with an estimated income of \$27.5 million derived mainly from toll charges.

The economic importance of the Seaway is reflected in its substantial growth in tonnage over its 17 years of operation. Traffic on the Montreal-Lake Ontario section has increased to 57.6 million tons in 1973 from an average of 12 million tons in the years immediately prior to 1959. The Welland Canal section handled 67.2 million tons in 1973.

In 1964, Welland Canal traffic was 51.4 million tons, with an average ship waiting about 14 hours. This was an unacceptable level of service and, as a result, extensive modifications at a cost of some \$26 million were made to many sections of the Canal. The result of this investment was a reduction in average waiting time to 6.3 hours by 1966, while the traffic rose to about 59.2 million tons. In addition, the average round trip transit time was reduced from 48 hours in 1964 to 24 hours in 1966.

The modifications increased the Canal capacity at that time: in 1964, where 51.4 million tons represented 86 per cent utilization, in 1966, 59.2 million tons represented 77 per cent utilization (Chart 1). Due to the larger ships, with their greater capacity, the current capacity of the Canal in cargo tons is even higher.

Management Concerns

Management has estimated a 2.5 per cent annual average increase in traffic growth during the next 15 years (Chart 2) and, as a result, foresees a capacity problem between 1985 and 1990 in the Welland Canal section. There has also been a trend towards larger vessels (Table 1) which reduces the number of vessels but requires more time to lock them through (Table 2).

In light of these trends, management has two alternatives: build a new canal or improve the capacity of the present one, while maintaining the present level of service.

Because of the cost — estimated at more than \$2 billion — involved in building a new canal with its initial under-utilization, an interim solution using shunters has been

adopted. The shunters, manned by Seaway personnel, are designed to be attached to the bow and stern of most vessels using the Seaway to guide them through the locks. This will enable the Seaway Authority to reduce the average transit time.

The program to test the shunter concept, currently under way, will cost approximately \$5 million and, if successful, will extend the life of the present Canal beyond the year 2005, with the relatively small investment of \$65 to \$75 million.

WELLAND CANAL

Table 1

ANNUAL TRAFFIC LOAD AND
AVERAGE TONNAGE PER TRANSIT

Year	Traffic Load in Million Tons	Average Gross Registered Tons per Transit
1973	67.2	9,724
1974*	52.4	9,881
1975	59.8	10,188
1976	64.3	10,520

Table 2

AVERAGE SERVICE TIMES PER TRANSIT

(all figures in hours)

Year	In Canal	Waiting	Delay	Total Hours
1973	9.5	2.6	.8	12.9
1974*	9.3	3.8	.9	14.0
1975	9.3	2.2	.6	12.1
1976	9.8	2.6	.9	13.3

*1974 traffic was drastically affected by the long strike of the lake fleet and an accident involving a bridge

Chart 1
WELLAND CANAL
UTILIZATION VS. WAITING TIME

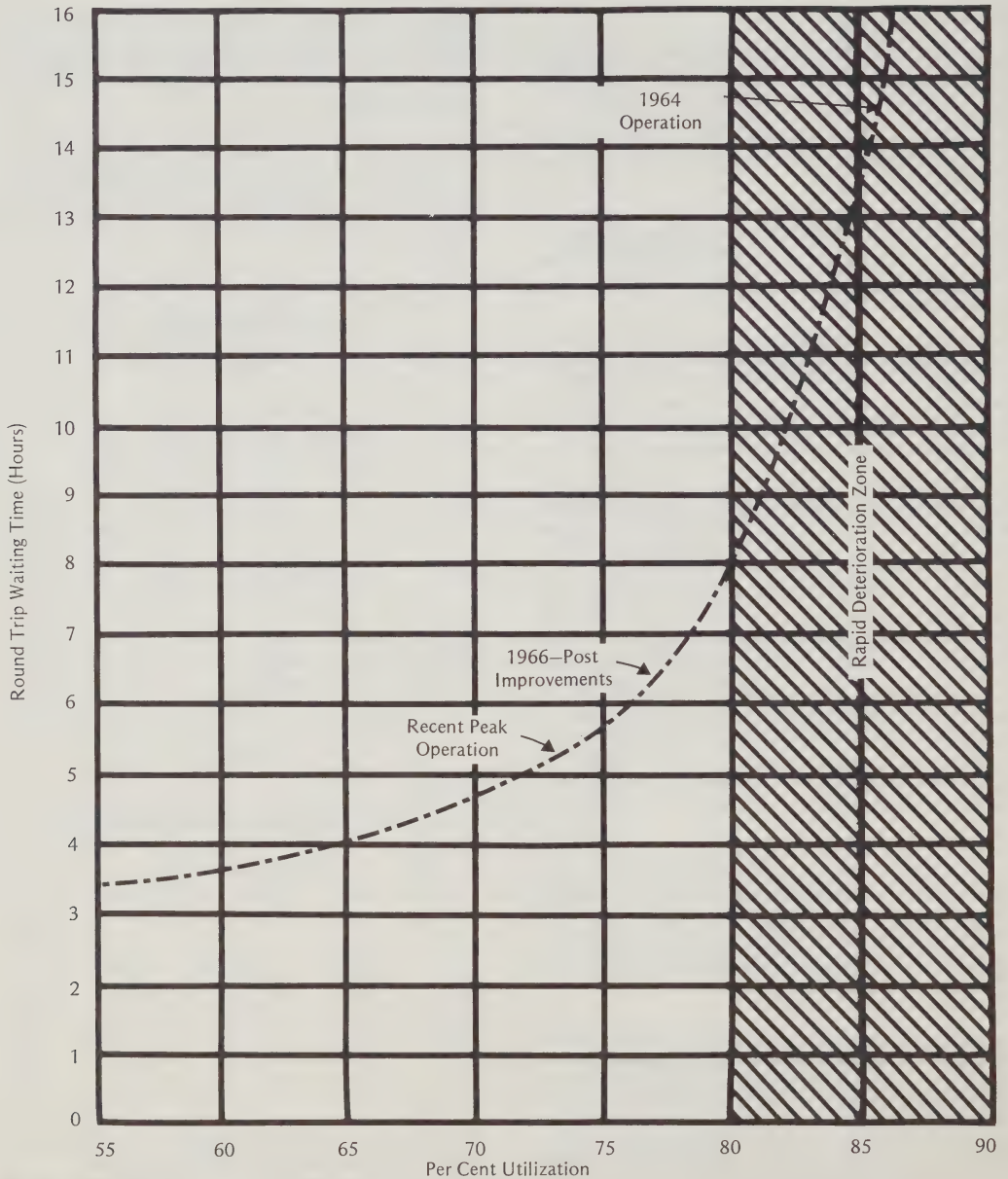
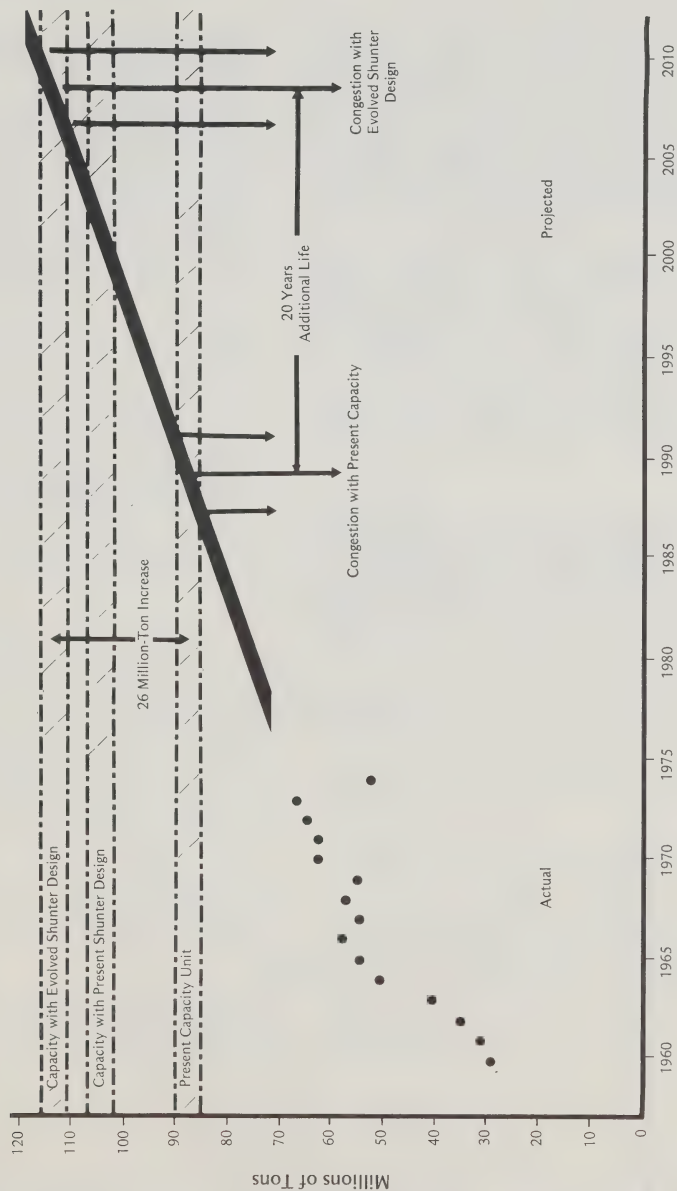


Chart 2

TONNAGE CAPACITY LIMITS WITH SHUNTERS

Welland Canal Actual
and Projected Tonnage and Capacity



TRANSLATION BUREAU

Background

The Translation Bureau of the Secretary of State provides translation and interpretation services for Parliament and for the Public Service, thus contributing to the implementation of the official languages policy. Its workload has increased considerably during the 1970s; the number of translated words delivered to clients went to 232 million in 1976/77 from 135 million in 1972/73.

The Challenge

This increase in workload, coupled with inflation, made an increase in the Translation Bureau's dollar and staff-year resources necessary. During the period from 1972/73 to 1976/77, its operating budget went to \$40.6 from \$15.6 million, and its staff-years to 1,890 from 1,013.

This rapid growth caused a series of problems, in recruiting, quality of the services rendered, and the control and use of resources.

Action

In 1974, as one of several concurrent efforts to resolve these problems, the Bureau introduced performance measurement for evaluating labour productivity of its measurable operations. During the 1976/77 fiscal year, this indicator covered 1,487 staff-years, representing 79 per cent of the total authorized staff-years. The workload in

that year for internal translation at the Bureau was 203 million words translated and delivered to clients.

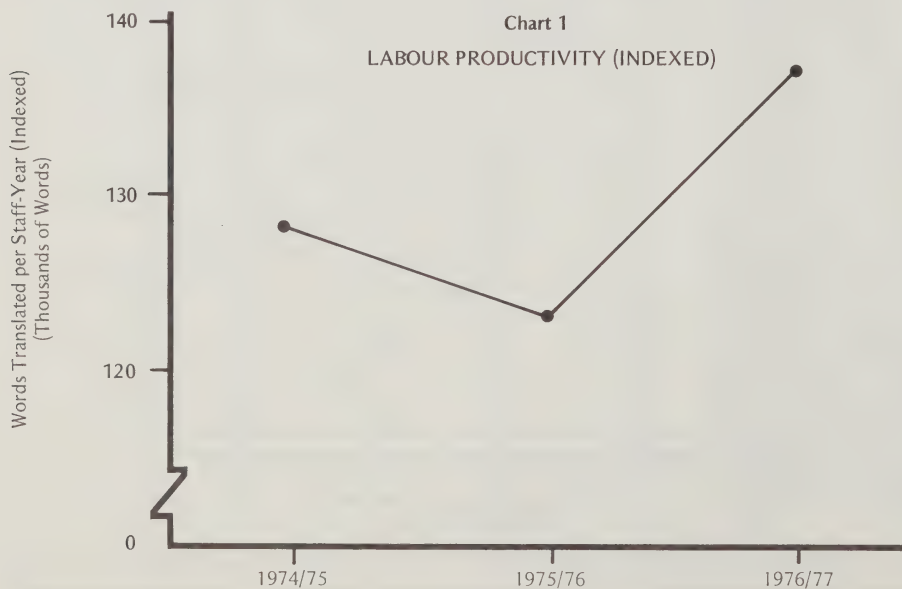
Chart 1 shows the movement of labour productivity for measured operations based on performance in 1974/75.

As a second step, the Translation Bureau started in 1976 to evaluate the quality of its translations and, by measuring production delays, the level of service.

The Results

The main results brought about by the use of performance indicators at various levels of the Bureau's organization are:

- a better evaluation of the workload;
- a better adjustment between the resources and the variations in workload;
- a quarterly performance report for each of the Bureau's branches;
- a more rigorous preparation of the Program Forecasts.



UNEMPLOYMENT INSURANCE PROGRAM

Background

This program, part of the new Canada Employment and Immigration Commission, provides short-term financial relief and other benefits to workers eligible under the Unemployment Insurance Act. The organization which administers the program is decentralized, with 336 points of service, grouped into 160 district offices in five regions. The 1977/78 operating budget is \$252.4 million with 11,300 staff-years.

This example has two parts: the Service Operations and the Intensification of Control Programs.

Part 1 — The Service Operations

The Concern

Program management is particularly concerned with ensuring that benefits are paid promptly and correctly. Because of the dynamic nature of the forces which influence the program, regional or headquarters management must constantly make adjustments when all or part of a region is adversely affected by conditions of a random or cyclical nature, or when a region encounters internal operational problems.

How Improvements Were Made

An important performance indicator monitored by management is the backlog of claims on hand. Since the size of the backlog directly influences the length of time a claimant must wait before receiving benefits, it must be kept as small as possible, commensurate with processing costs. By having performance information available, management is able to balance cost and service so as to provide an adequate level of service at minimum cost. The target time for processing claims has been established to be from three to five days.

Chart 1 shows the monthly backlog in one of the regions: it started to exceed the target time between June and July and became excessive in September, when remedial action was taken.

The number of eligibility rulings made per agent was monitored concurrently (Chart 2), as an indicator of labour productivity. It declined between August and September,

when the backlog was reaching a peak. The special actions initiated by management improved agent productivity and service, as shown by a decline in the backlog (Chart 1) after September.

A subsidiary indicator is the number of enquiries from the public. Chart 3 shows that the enquiries peaked in September with the backlog and started to go down as service improved. These inter-related trend indicators are monitored on a continuous basis.

Part 2 — Intensification of Control Programs

The Concern

Like other benefit-payment programs, the Unemployment Insurance program may be subject to abuse by some claimants. The Commission, therefore, has the responsibility to ensure that payments are made only to eligible claimants.

The Response

To verify eligibility, a portion of the claims are investigated. By improving procedures, the productivity of this activity was increased (Chart 4), with the result that a greater number of claimants came under the control program (Chart 5).

The result of this intensification of control can be judged by the change in the rate of disqualifications and disentitlements (Chart 6). While both the productivity of the control activity and proportion of claims investigated were increasing during 1975 and 1976, a change in the disqualification and disentitlement rate did not become apparent until late in 1976.

The Commission was able to accomplish this additional control work with no increase in manpower resources.

In order to maintain the quality of eligibility rulings during the intensification of control, the Commission monitored the percentage of appeals upheld to appeals heard (Chart 7). The relative stability of this indicator indicated that the agents continued to use good judgement in evaluating claims.

Chart 1
BACKLOG

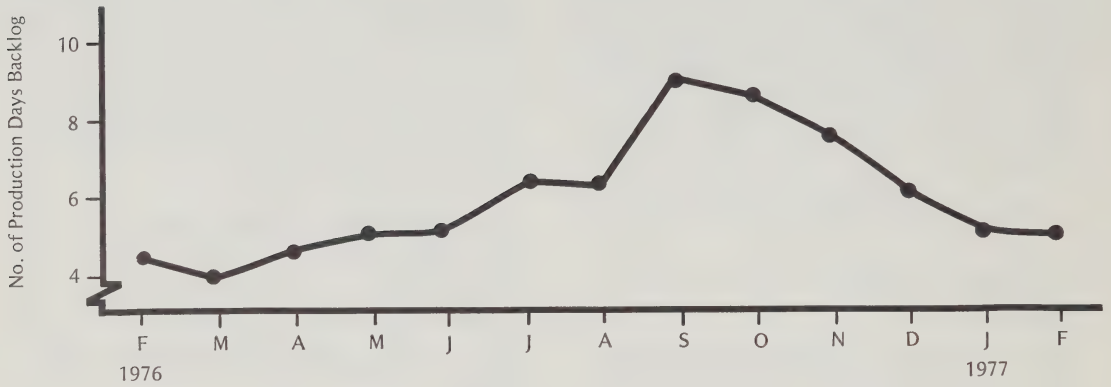
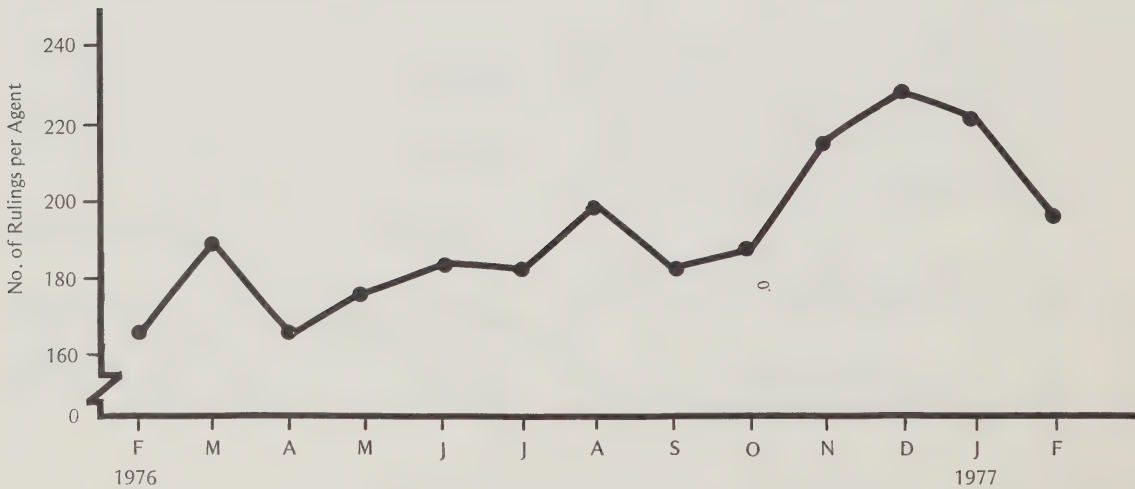


Chart 2
LABOUR PRODUCTIVITY—ELIGIBILITY RULINGS



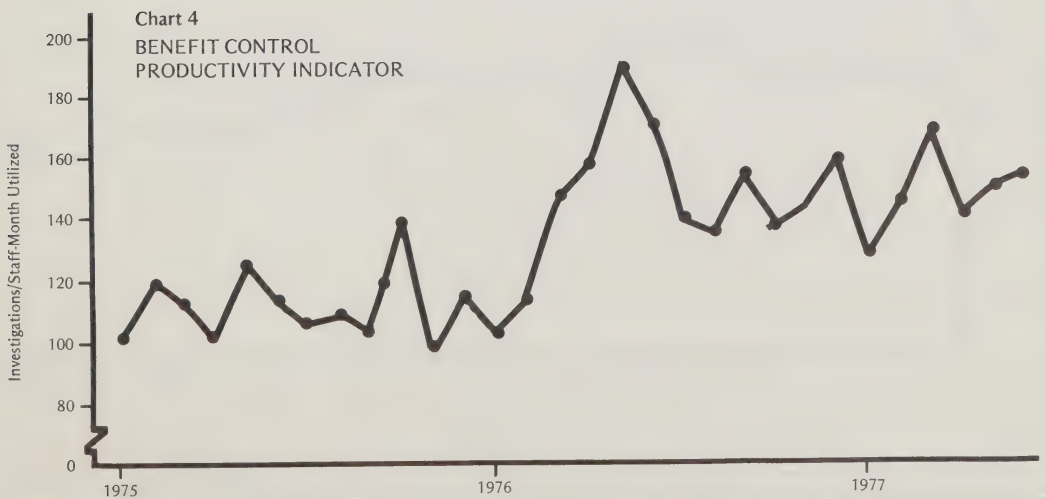
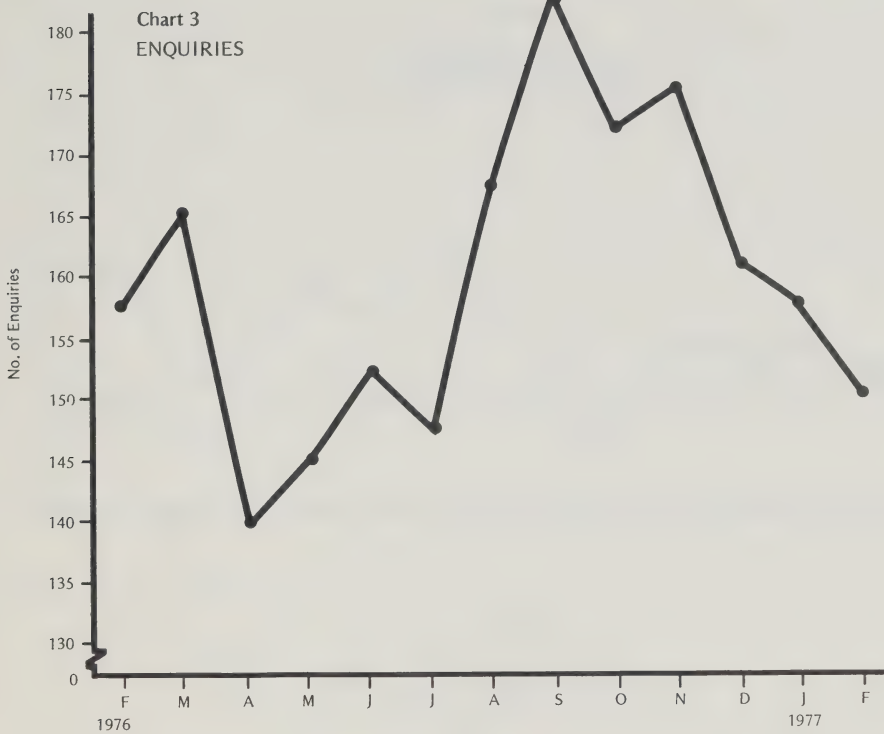


Chart 5

BENEFIT CONTROL
PENETRATION RATE

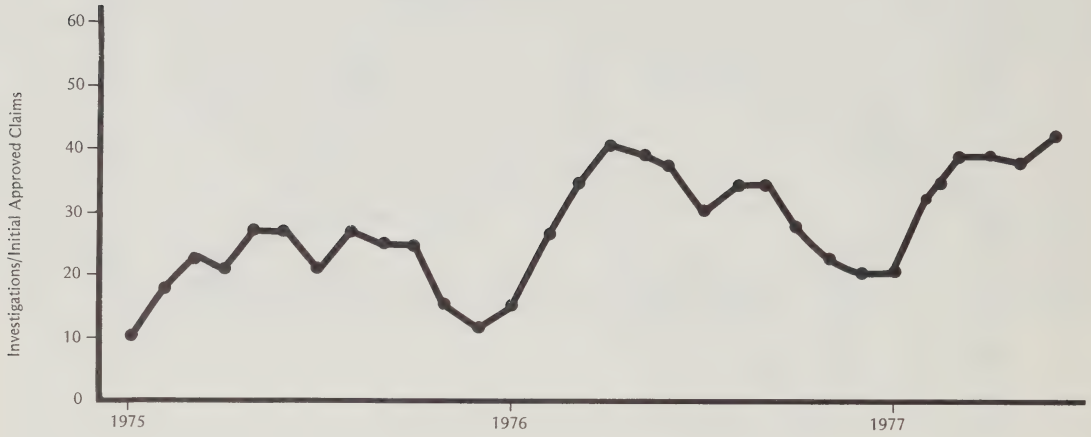
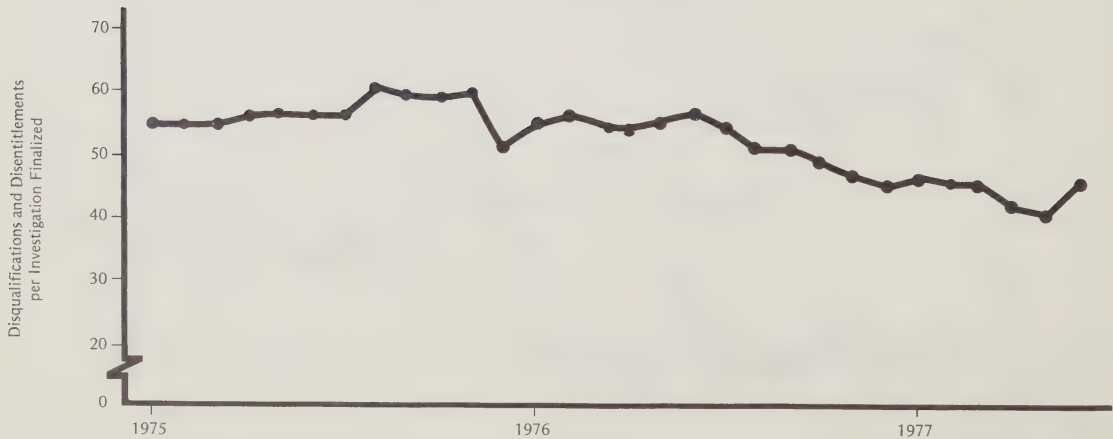


Chart 6

BENEFIT CONTROL
EFFECTIVENESS INDICATOR



The line graph illustrates the percentage of appeals upheld relative to the total appeals heard over a three-year period from 1975 to 1977. The vertical axis (Y-axis) is labeled 'Appeals Upheld/Appeals Heard (Per Cent)' and ranges from 0 to 60 in increments of 10. The horizontal axis (X-axis) is labeled with the years 1975, 1976, and 1977. The data is represented by a single line with circular markers at each data point. The percentage starts at approximately 16% in early 1975, rises to a peak of about 20% later in 1975, then drops to its lowest point of around 9% in early 1976. It then fluctuates, reaching another peak of about 24% in mid-1976, before settling into a relatively stable range between 18% and 21% for the remainder of the period shown.

Year	Appeals Upheld/Appeals Heard (Per Cent)
1975 (Start)	16
1975 (Mid)	18
1975 (End)	20
1976 (Start)	15
1976 (Mid)	9
1976 (End)	20
1977 (Start)	17
1977 (Mid)	19
1977 (End)	24

VESSEL FLEET UTILIZATION

The Ocean and Aquatic Sciences Directorate of the Department of Fisheries and the Environment conducts research in oceanography and hydrography. It also provides marine data and information to meet national and international requirements.

The Directorate's Atlantic Region operates a fleet of research and survey vessels and, on the basis of information regularly provided to managers, vessel fleet performance has been progressively improved.

A number of actions were initiated to improve the efficiency of vessel fleet utilization. Two of these, reducing the size of crew on board during refit and reducing the speed of the vessels, produced substantial savings; allowing for inflation, the cost of ship operations in 1976/77 showed a decrease of about \$1 million — or 21 per cent — compared to 1971/72. By more efficient deployment of staff and vessels in the same period, the number of ship-days at sea increased to 1,212 in 1976/77 from 1,058 in 1971/72, while staff-years decreased by 55, or 21 per cent.

VETERANS SERVICES PROGRAM

Background

The Veterans Services Program of the Department of Veterans Affairs, pays benefits to veterans, their spouses and dependents. It also provides benefit payments to certain civilians, supplementary allowances to some veteran recipients, and educational allowances for certain children. In addition, it carries out casework counselling and administrative services to other programs and agencies.

The 1977/78 operating budget is \$21.9 million, with 992 staff-years. Nearly 800 of the personnel are located in 18 district offices.

The Need

There were about 17,000 applications processed by the district offices in 1976/77. Applications took between 47 and 93 days to process and to provide an initial cheque, with a national average of 62 days. This was considered excessive.

The Action

Management established a program goal to reduce the processing time to a national average of 35 days. To meet this goal, the staff re-arranged the handling of applications, with priority being given to the older ones; improved liaison with other agencies to obtain essential client data; set up programs of staff development; and analyzed all district procedures to improve efficiency. District offices also were delegated more responsibility which accelerated the processing of initial payments.

The Results

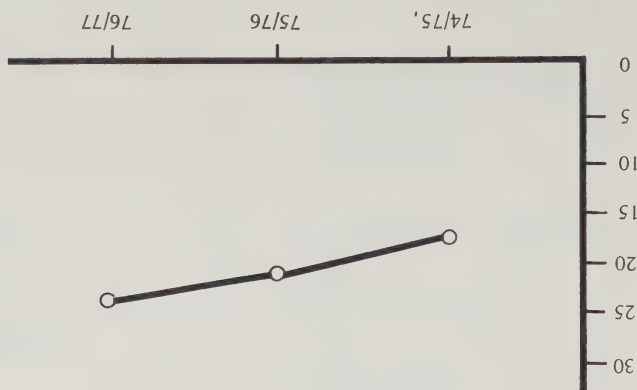
By March 1977, the national average processing time had been reduced to about 32.4 days — a 46 per cent improvement in service — despite a reduction in the district offices work force.

LIST OF EXAMPLES BY DEPARTMENT

Department or Departmental Affiliation	Page		
Agriculture, Department of		Post Office Department	
Dairy Products Processing	27	Postal Code Usage	54
Dairy Cattle — Record of Performance	25		
Barley Production Yield Improvement Project	15	Public Works, Department of	
		Property Administration in Crown-Owned Buildings	58
Communications, Department of		Major Postal Plants Project, Toronto	47
Radio-Frequency Spectrum Management	62		
Consumer and Corporate Affairs, Department of		Secretary of State, Department of the Translation Bureau	70
Bankruptcy Operations	12		
Employment and Immigration, Department of		Solicitor General, Ministry of the Royal Canadian Mounted Police	64
Immigrant Recruitment and Selection	39		
Unemployment Insurance Program	71	Supply and Services, Department of	
		Supply Administration	
External Affairs, Department of		Procurement Services	55
Passport Office Operations	51	Services Administration	
		Financial Statements Preparation and Distribution	35
Fisheries and the Environment, Department of			
Vessel Fleet Utilization	76	Transport, Ministry of	
		Lightstation Automation Program	45
Labour, Department of		Civil Aeronautics Regulatory Services	22
Federal Mediation and Conciliation Service	33	St. Lawrence Seaway Authority*	67
National Capital Commission* (See Urban Affairs)	48	Urban Affairs, Ministry of State for National Capital Region Maintenance Operations	48
National Health and Welfare, Department of			
Canada Pension Plan	20	Veterans Affairs, Department of	
Radiation Protection of Workers	60	Veterans Services Program	76
Health Hazard Reduction	36	Bureau of Pensions Advocates*	16
Family Allowance and Old Age Security	31	Canadian Pension Commission*	22
National Revenue, Department of			
Taxation			
Business Tax Returns Audit	18	*Reports through the Minister	
Individual Tax Returns Processing	42		
Customs and Excise			
Airport Customs Inspection	9		
Excise Tax Audit	29		

18	Affaires des anciens combattants Bureau de services juridiques des pensions	22	Douanes et Accise Inspection douanière dans les aéroports	30	
46	Programme de services aux anciens combattants	46	Vérification de la taxe d'accise	82	
36	Affaires extérieures Opérations du Bureau des passeports	36	Impôt Traitement des déclarations d'impôt particuliers	71	
33	Affaires urbaines Opérations d'entretien paysager région de la capitale nationale	33	Vérification des déclarations d'impôt des entreprises	84	
22	Agriculture Contrôle d'aptitudes des bovins laitiers Projet d'amélioration du rendement de la production d'orge	22	Bien-être social Allocations familiales et sécurité de la vieillesse	16	
47	Transformation des produits laitiers	47	Protection des travailleurs contre les risques de radiation	51	
77		77	Réduction des dangers pour la santé	56	
	Approvisionnement et Services		Régime de pensions du Canada	59	
	Direction des services Préparation et distribution des états financiers	40	Secrétariat d'Etat Bureau des traductions	20	
	Direction de l'approvisionnement Services d'approvisionnement	65	Solliciteur général Gendarmerie royale du Canada	25	
	Communications Gestion du spectre des fréquences radioélectriques	28	Transports Administration de la voie maritime du Saint-Laurent	11	
	Consommation et Corporations Transactions concernant les faillites	74	Programme d'automatisation des phares	48	
	Emploi et Immigration Programme d'assurance-chômage Recrutement et sélection des immigrants	41	Services de réglementation de l'aéronautique civile	68	
		53	Travail Service fédéral de médiation et de conciliation	62	
	Pêches et Environnement Utilisation des navires	80	Travaux publics Administration des biens immobiliers de la Couronne	14	
	Postes Utilisation du code postal	80	Projets de grands établissements postaux (Toronto)	50	

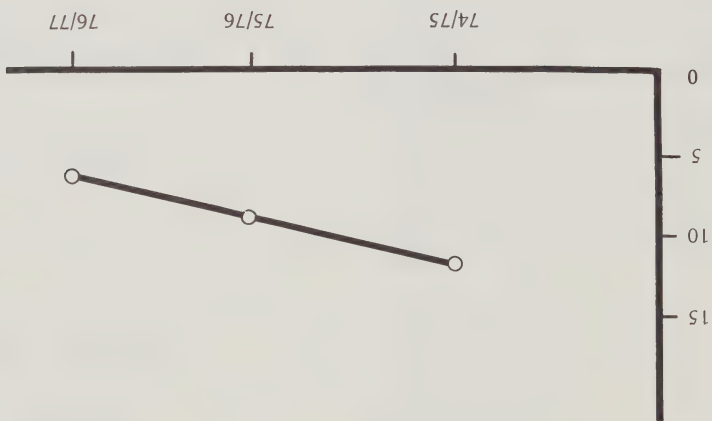
Recouvrement de recettes par heure de
vérification exprimé en multiples d'intrant
salarial par heure de vérification



NIVEAU AVANTAGES-CÔÛTS

GRAPHIQUE 3

Pourcentage des dossiers
d'entreprises vérifiés



NIVEAU D'APPLICATION

GRAPHIQUE 2

Historique

Les entreprises canadiennes effectuent des millions de transactions chaque année, et Revenu Canada (l'impôt) s'occupe de la plupart d'entre elles. Toutes celles qui ont des répercussions sur le plan de l'impôt sur le revenu doivent être dûment consignées; le ministère effectue des vérifications fiscales afin de s'assurer qu'on respecte la loi.

Pour être efficaces, les programmes de vérification doivent s'appliquer de façon adéquate à tous les contribuables canadiens, particuliers et entreprises, dont les revenus proviennent surtout de l'exploitation d'une entreprise ou de l'exercice d'une profession.

On peut se rendre compte de l'importance de la fonction de vérification par l'affectation de ressources du ministère. En 1977-78, le ministère y affecte 5,972 années-personne — 38 pour cent des effectifs du ministère — et \$135 millions — 40 pour cent de son budget de fonctionnement.

Le défi

La vérification est devenu extrêmement coûteuse, surtout à cause de la complexité croissante de la législation fiscale et des opérations des entreprises. La direction du ministère doit donc améliorer la fonction de vérification afin de faire face à la complexité et au volume croissants des déclarations, tout en maintenant les effectifs et les coûts au minimum.

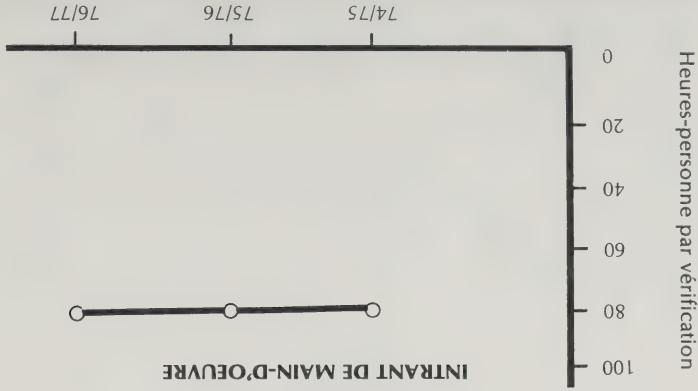
On surveille constamment les opérations afin de déterminer les ressources nécessaires pour les niveaux de service approuvés, l'éventail des contrôles nécessaire pour maximiser les recouvrements, et les genres de vérifications ayant les meilleures possibilités de dissuasion. Grâce aux données sur la performance facilement disponibles, la direction est plus en mesure de choisir le meilleur équilibre des facteurs de réchange, telles que modifier les politiques du ministère ou recommander des modifications à la loi sur l'impôt.

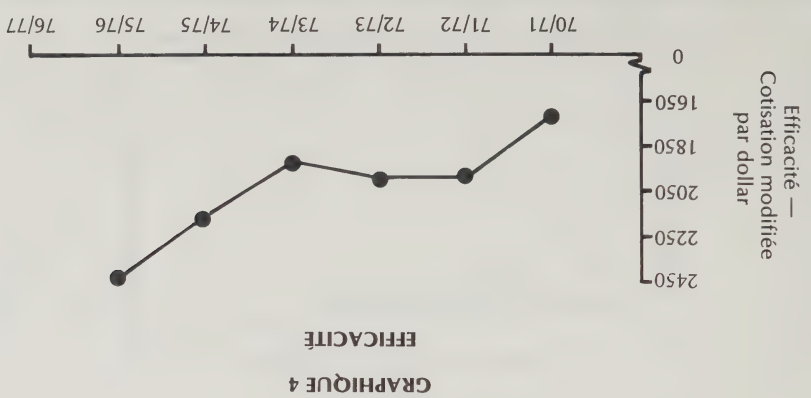
Façon dont les améliorations ont été apportées

Grâce à l'utilisation de techniques d'échantillonnage, la direction a mis sur pied un programme de vérification qui a permis d'accroître de 29 pour cent le recouvrement de recettes par heure de vérification (graphique 3) pour la période allant de 1974-1975 à 1976-1977. Le temps consacré à chaque vérification est demeuré relativement constant (graphique 1).

GRAPHIQUE 1

INTRANT DE MAIN-D'OEUVRE





VÉRIFICATION DE LA TAXE D'ACCISE

Historique

Le personnel chargé de la taxe d'accise à Revenu Canada (Douanes et Accise) vérifie:

- les livres d'environ 65,000 fabricants et grossistes en vue de contrôler périodiquement l'exactitude de l'obligation contributive déclarée; il est effectué environ 30,000 vérifications chaque année;

- les demandes de remboursement; il traite environ 65,000 demandes chaque année.

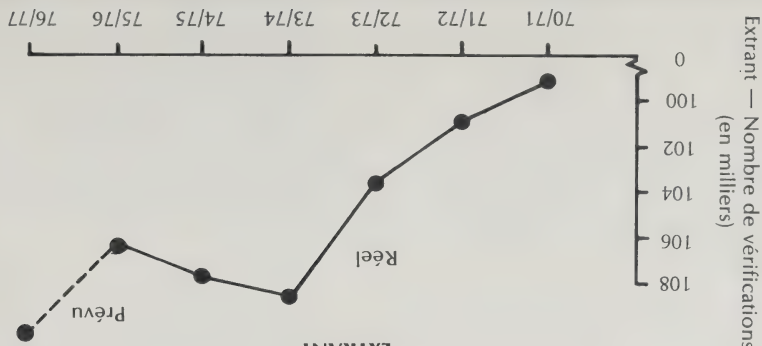
Le budget de fonctionnement pour 1976-1977 était de \$14 millions avec 740 années-personne. Les services sont décentralisés dans 11 régions.

Utilisation de la mesure de la performance

Le système de mesure a été instauré en 1971-1972. Il ressort du graphique 1 que l'extrant a augmenté régulièrement jusqu'en 1973-1974, puis a fléchi. La croissance de l'intrant (graphique 2), qui avait été modérée jusqu'en 1973-1974, s'est accélérée. En conséquence, l'efficacité (graphique 3), qui avait baissé peu à peu entre 1971-1973 et 1973-1974, a fléchi subitement après 1973-1974.

Cependant, cette diminution de la performance indiquée par une régression de l'efficacité ne donne pas une image complète de la situation. Grâce aux renseignements sur la performance, la Direction de l'Accise a pu augmenter l'efficacité de la vérification de la taxe d'accise. Après une étude qui visait à déterminer le meilleur moyen d'atteindre cet ob-

GRAPHIQUE 1
EXTRANT



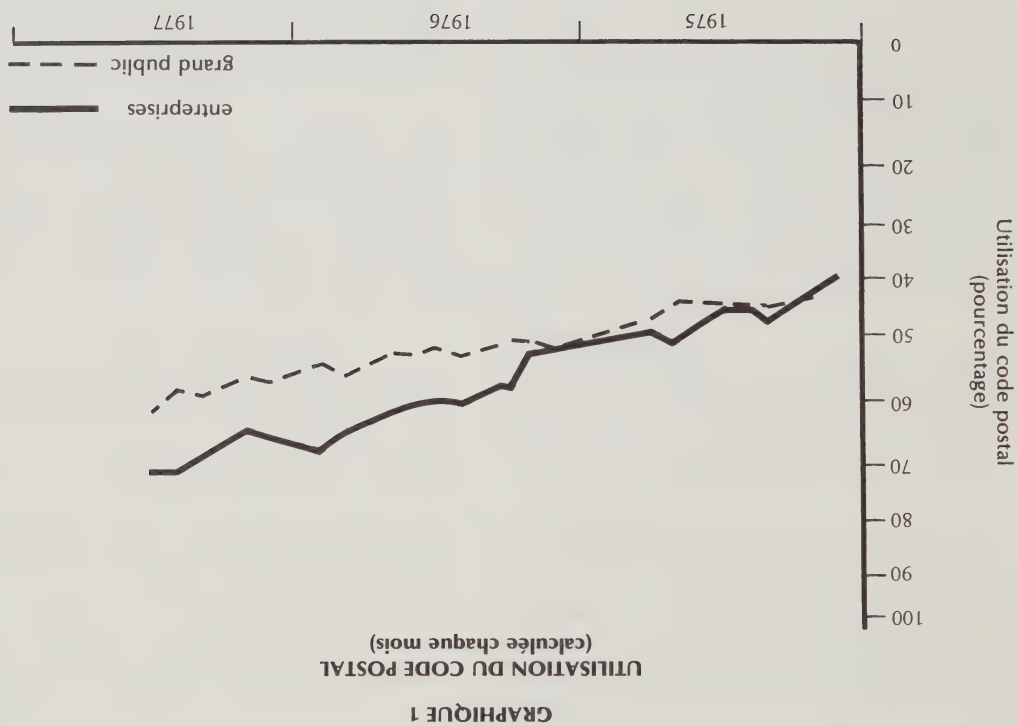
Cet exemple est tiré du Rapport déposé à la Chambre par le président du Conseil du Trésor le 17 novembre 1976, et il est donné ici à titre d'information complémentaire.

Voilà un exemple où les renseignements sur la performance ont permis à la direction de faire un compromis entre l'efficacité et l'avancement de cette dernière puisque le but principal dans ce cas était de porter au maximum les revenus de l'Etat. La Direction de l'Accise espère améliorer le système à l'avenir afin que le niveau de l'activité de vérification arrive au point où un dollar supplémentaire de cotisation produit un dollar supplémentaire de cotisation (c'est-à-dire le seuil de rentabilité), ce qui porterait l'efficacité au maximum.

ment après 1973-1974.

Ces modifications ont eu un résultat bénéfique sur l'indicateur de l'efficacité de vérification — la cotisation modifiée — qui est en fait la conséquence monétaire en termes d'impôt perçu par suite d'une vérification. Le graphique 4 démontre que la cotisation modifiée par vérification a augmenté rapidement après 1973-1974.

fectif, elle a adopté un nouveau système de sélection et de méthodes de vérification en 1973. Ce système utilise l'analyse du recouvrement des coûts comme critère de sélection, plutôt qu'une méthode stricte-ment cyclique et machinale. La sélection des vérifications était axée sur les détenteurs de permis qui présentaient un potentiel de revenu élevé. On a aussi travaillé davantage à informer les détenteurs de permis de leurs obligations en matière de cotisations.



UTILISATION DES NAVIRES

La Direction générale des sciences océaniques et aquatiques du ministère des Pêches et de l'Environnement effectue des recherches océanographiques et hydrographiques. Elle fournit aussi des données et de l'information sur le milieu marin en vue de répondre aux exigences nationales et internationales.

La Région de l'Atlantique de cette Direction gère une flotte de navires de recherches; d'après les renseignements fournis régulièrement aux gestionnaires, sa performance s'est progressivement améliorée.

Un certain nombre de mesures ont été mises en oeuvre en vue d'assurer une utilisation plus efficace de la flotte. Deux d'entre elles, la réduction de l'équipage pendant les réparations et la réduction de la vitesse de croisière, ont entraîné des économies substantielles. Compte tenu de l'inflation, le coût de fonctionnement de la flotte en 1976-1977 a diminué d'environ \$1 million (soit 21 pour cent) par rapport à 1971-1972. Grâce à une répartition plus efficace des équipages et des navires au cours de la même période, le nombre de jours-navire en mer a augmenté de 1,058 en 1971-1972 à 1,212 en 1976-1977 tandis que les années-personne ont diminué de 55, soit de 21 pour cent.

UTILISATION DU CODE POSTAL

Historique

Lorsque le ministère des Postes a présenté son programme de mécanisation, l'administration a établi que le rythme de circulation du courrier dans le système dépendait de deux facteurs principaux: le degré d'utilisation du code postal et la mesure dans laquelle le courrier est conforme aux normes concernant les caractéristiques physiques, tels le format et la couleur.

Solution et résultats

Le ministère des Postes a mis sur pied certains programmes publicitaires pour favoriser l'utilisation des codes postaux et des contenants appropriés. De plus, étant donné que 75 pour cent du courrier provient du secteur des affaires, on a fourni un service gratuit de mise à jour des adresses afin d'y inclure les codes postaux. En 1975, 50 pour cent du courrier mentionnait le code postal, mais il devient difficile d'améliorer ces résultats.

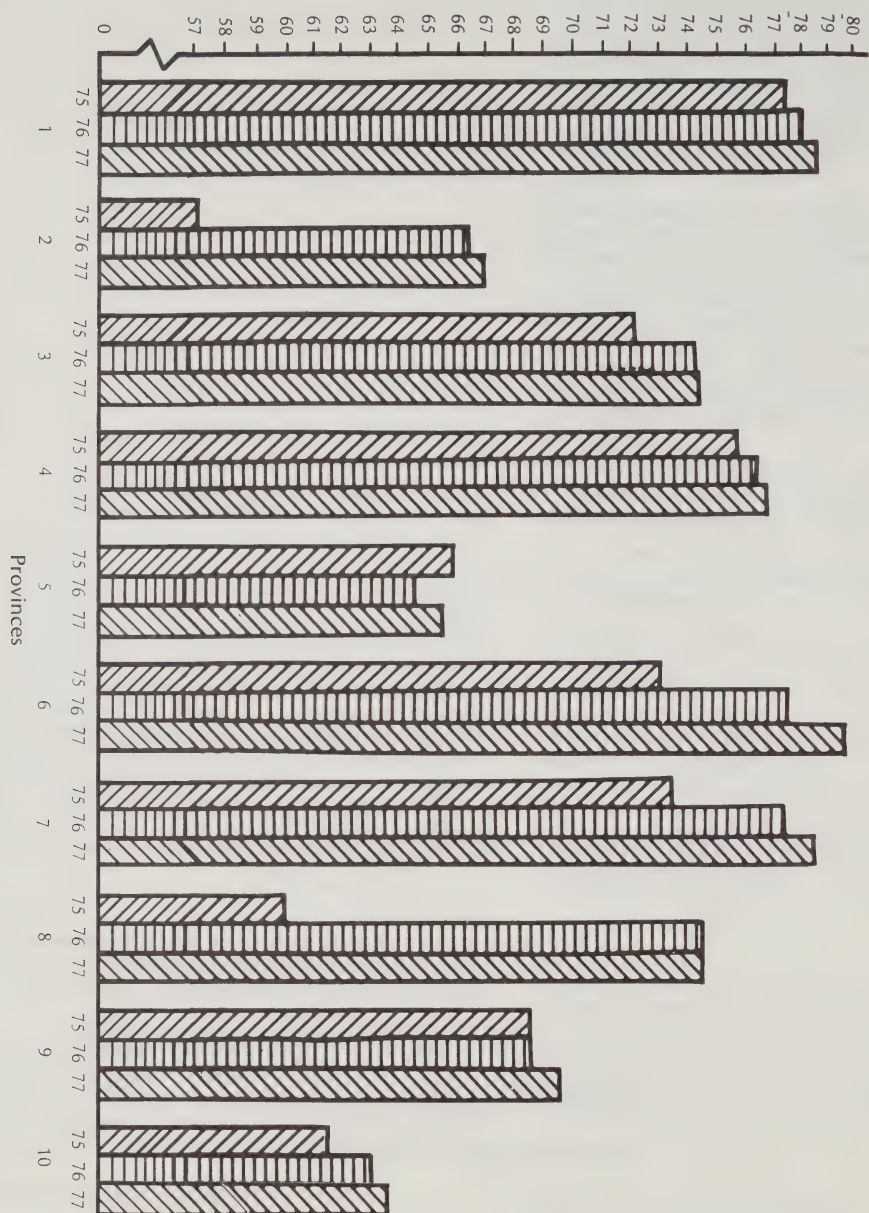
A la fin de 1976, on a adopté un programme d'information pour accentuer la productivité. Ce programme comprenait:

- l'identification des clients du secteur des affaires dont le courrier n'était pas conforme aux normes et, par la suite, des contacts avec eux;
- la collaboration avec les fournisseurs de matériel pour la poste afin de favoriser la fabrication de produits répondant aux exigences du traitement mécanisé.

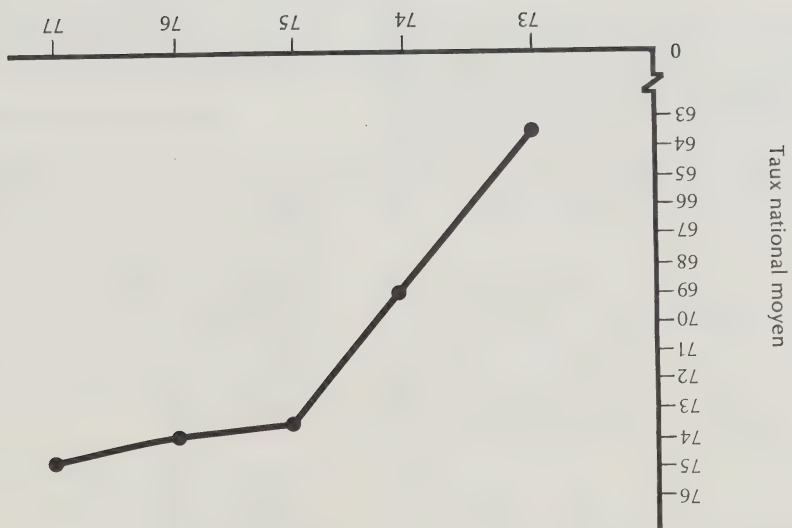
Le graphique 1 montre que ces efforts ont été couronnés de succès. L'utilisation du code postal permet d'offrir aux clients du ministère des Postes un service plus rapide et plus sûr qui pourrait même profiter aux entreprises qui effectuent leurs transactions financières par courrier. Le courrier expédié en nombre et portant mention du code postal peut être traité de façon plus efficiente et plus efficace, surtout s'il est non pas dans les sacs conventionnels, mais dans les castiers fournis par le ministère pour le traitement mécanisé.

Le graphique montre que le taux d'utilisation du code postal est de 10 à 15 pour cent plus élevé dans les entreprises que chez le grand public. On note également une amélioration d'environ 30 pour cent depuis le lancement du programme. Des études avancées-coûts indiquent que chaque point procentuel d'augmentation de l'utilisation du code postal au cours des 17 années d'application du programme représente, pour le ministère des Postes, des économies accumulées non escomptées de l'ordre de \$23 millions.

Taux provincial moyen — Ensemble des articles



GRAPHIQUE 1
MOYENNE NATIONALE DE CONFORMITÉ
DES ÉTABLISSEMENTS LAITIERS



Histoire

La Division du lait, Direction de la production et de la commercialisation, Agriculture Canada, dispose d'un budget de fonctionnement de \$2,7 millions et de 140 années-personne pour 1977-1978. Elle est responsable, entre autres, du programme d'inspection et d'enregistrement des établissements laitiers.

Ce programme fédéral-provincial aide l'industrie laitière à assumer ses responsabilités à l'égard des consommateurs en s'assurant que les produits laitiers sont produits dans des conditions hygiéniques approuvées. Grâce à des inspections annuelles de tous les établissements laitiers enregistrés, on établit des indices de conformité des établissements laitiers (Dairy Establishment Compliance Indexes) qui permettent d'évaluer l'importance relative de tout ce qui est inspecté, d'établir le degré de respect des règlements et de déterminer la conformité de l'ensemble des établissements laitiers.

Utilisation des données sur la performance

Les données provenant des inspections permettent à la direction de la Division du lait de prêter davantage attention aux établissements laitiers qui laissent à désirer soit par rapport à des articles particuliers ou à l'observation générale. On fixe des objectifs et on oriente les ressources de manière à réaliser une amélioration.

Les résultats

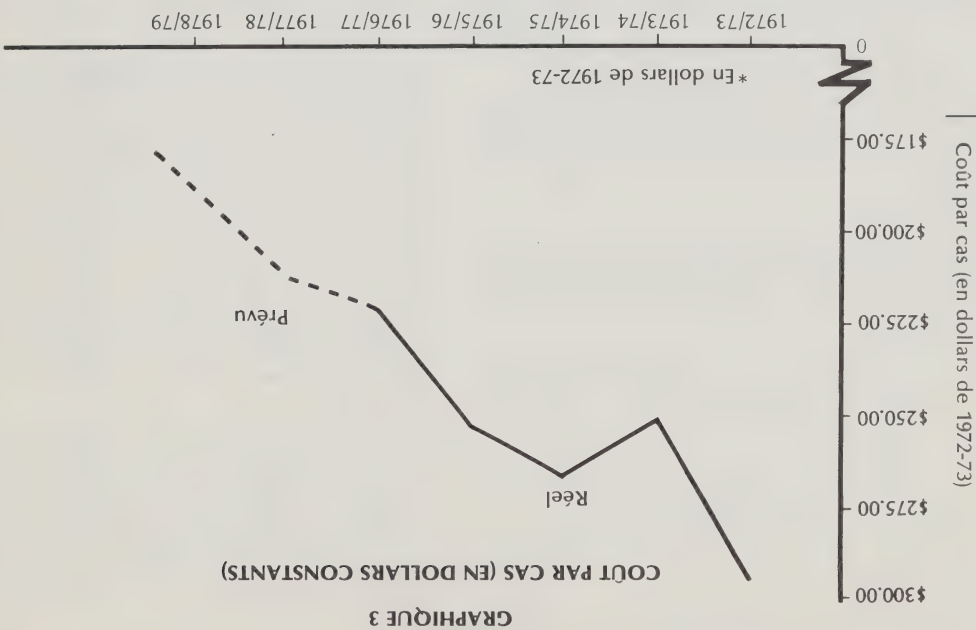
Grâce aux efforts conjugués des ministères de l'agriculture fédéral et provinciaux, on a amélioré de

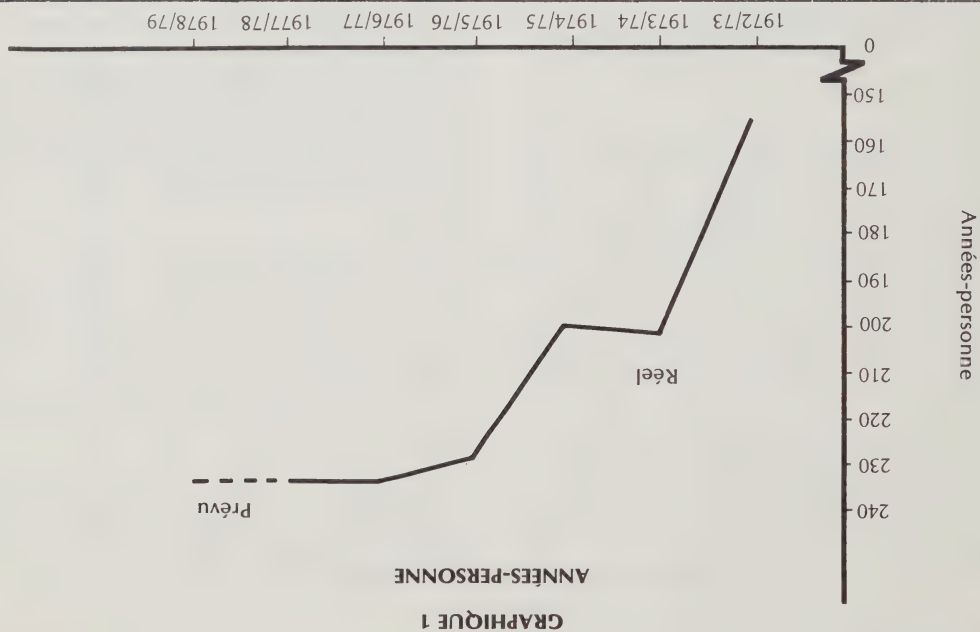
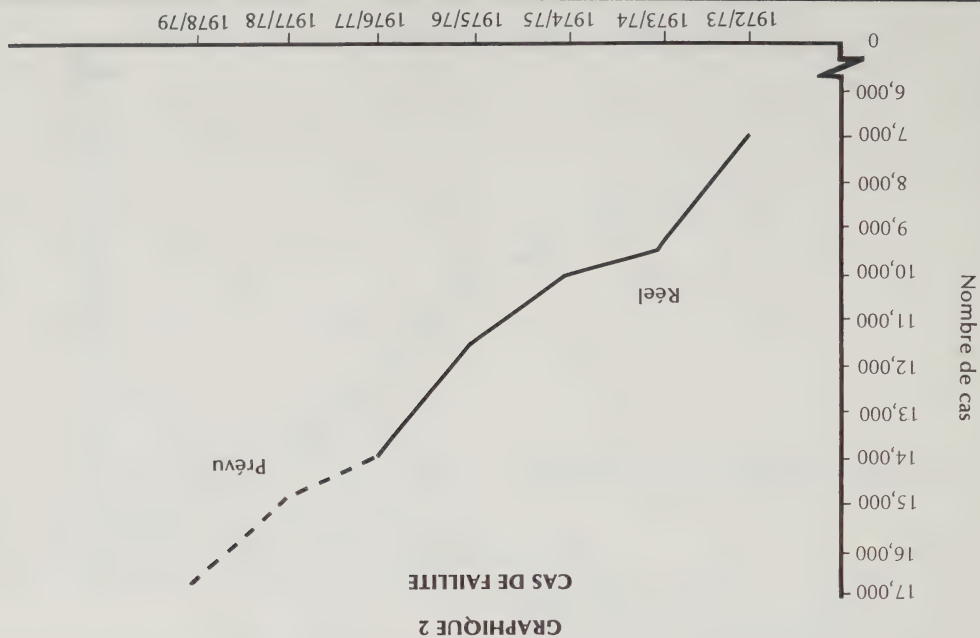
12 pour cent le taux national moyen de conformité des 545 établissements laitiers enregistrés au Canada depuis la création du programme en 1973 (graphique 1). Les moyennes provinciales sont présentées au graphique 2.

Un taux de conformité générale supérieur à 80 est jugé excellent; le graphique 1 montre les améliorations importantes qui ont été apportées, depuis 1973, aux conditions hygiéniques et mécaniques. On a obtenu ces résultats même si les ressources fédérales pour ce programme sont demeurées fixes et les administrations provinciales ont engagé peu de dépenses supplémentaires.

Etant donné le fléchissement du taux d'amélioration, un comité fédéral-provincial a modifié la stratégie en 1976. Il a identifié un certain nombre d'articles dont le dossier continuait à laisser à désirer. En accordant une attention spéciale à ceux-ci, les inspecteurs ont pu utiliser leur temps de façon plus efficace. De plus, on a combiné les résultats d'analyses en laboratoire et les taux de conformité pour dégager un profil de qualité plus révélateur pour chaque établissement.

Cela permettra à la direction de la Division du lait de se pencher surtout sur les établissements qui pourraient être améliorés le plus, et devrait donner lieu à une utilisation plus efficace des ressources et au maintien de normes élevées pour ce qui est des produits laitiers canadiens.





TRANSACCIONS CONCERNANT LES FAILLITES

Historique

La Direction des faillites du ministère de la Consommation et des Corporations est chargée :

- de l'administration de toutes les faillites;
- de la nomination et du contrôle des administrateurs de faillites; et
- des enquêtes sur les irrégularités dans les cas de faillites.

L'administration centrale à Ottawa dispose de 45 années-personne et les cinq bureaux régionaux, de 189 années-personne. Le budget de fonctionnement pour 1977-78 est de \$5 millions.

Le défi

Le traitement des faillites est complexe, coûteux, et prend beaucoup de temps. En général, chaque cas est urgent vu les répercussions importantes au niveau des personnes ou des entreprises en faillite, des créanciers et des autres personnes impliquées.

La charge de travail de la Direction a augmenté de façon considérable chaque année. Les gestionnaires faisant donc face à un défi : améliorer leur administration tout en limitant le plus possible la croissance du personnel.

La solution

Les gestionnaires ont relevé le défi en modifiant la politique et les procédures, en déplaçant le personnel vers les régions et en adoptant des mesures de la performance.

Les résultats : une diminution de 29,4 pour cent dans le nombre d'heures par cas entre 1972-73 et 1976-77 et de 24,8 pour cent dans le coût par cas, le tout en conservant un niveau de service satisfaisant.

Ces économies sont encore plus significatives lorsqu'on considère que la charge de travail a doublé, passant de 7,000 cas en 1972-73 à 14,000 cas en 1976-77 (graphique 2), mais que l'accroissement du personnel n'était que de 51 pour cent alors que le nombre de cas augmentait de 100 pour cent (graphique 1). La Direction s'attend à ce que le nombre de cas atteigne 16,700 en 1978-79.

Les améliorations

Pour en arriver à ces améliorations, la Direction a évalué les politiques et les procédures. Elle a identifié des indicateurs de la performance et reçu des rapports de façon régulière.

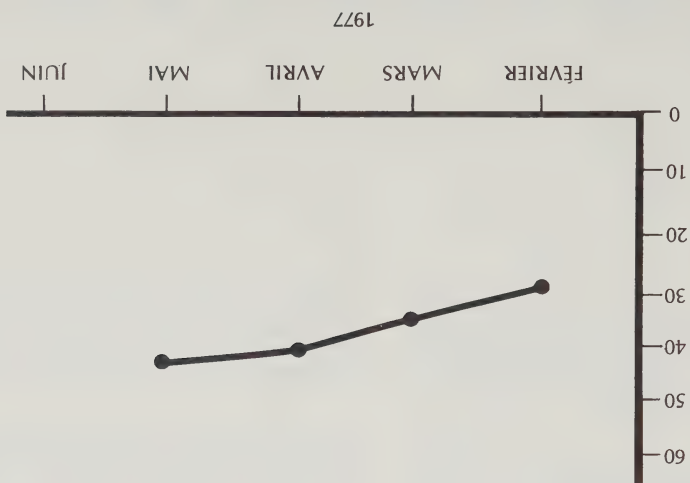
Pour améliorer les communications et le temps de réponse, plus de cas ont été traités près de la source, dans les régions. Une analyse des données sur la performance indique que les cas de petites créances pouvaient être traités plus rapidement, tout en réduisant les coûts, avec un plus grand recours aux administrateurs de faillites du secteur privé. Pour les attirer davantage, on a simplifié les procédures; les données sur la performance ont permis d'évaluer l'effet de ces initiatives.

Voici les résultats :

1. Le coût par cas a diminué de \$295 en 1972-73 à \$220 en 1976-77. On prévoit une autre baisse à environ \$177 pour 1978-79, soit une réduction totale de 40 pour cent. Ces chiffres (graphique 3) sont en dollars constants de 1972-73 pour supprimer les effets de l'inflation.

Le graphique 4 montre que le nombre d'heures-personne par cas a diminué de 44 en 1972-73 à 31 en 1976-77. On s'attend à ce qu'il baisse à 27,2 heures-personne en 1978-79, ce qui donnerait une amélioration totale de 37,6 pour cent.

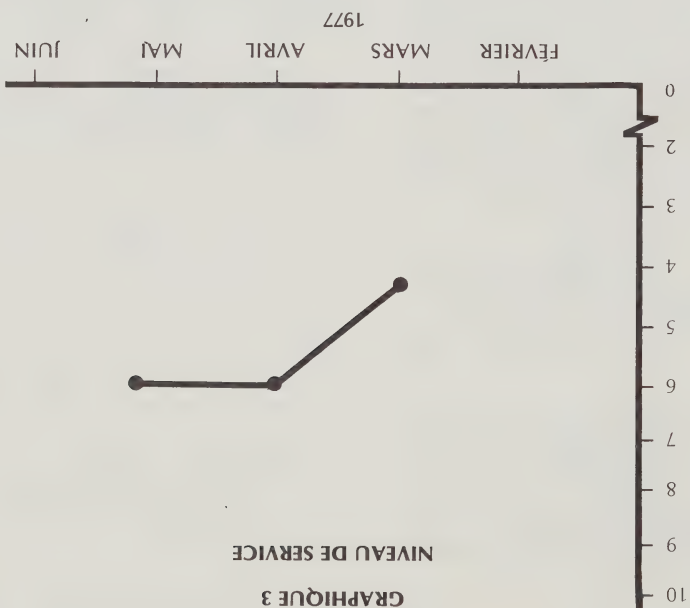
Pourcentage des déclarations
modifiées au cours du traitement



TAUX D'ERREURS

GRAPHIQUE 4

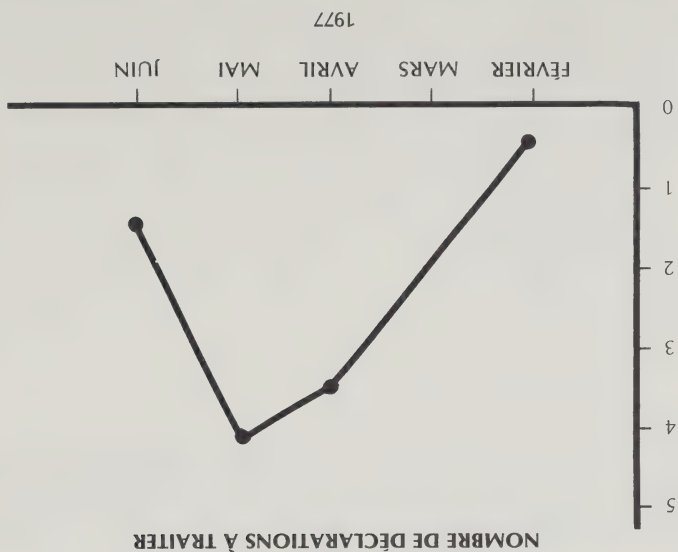
Délai moyen, en semaines, pour
traiter une déclaration d'impôt



NIVEAU DE SERVICE

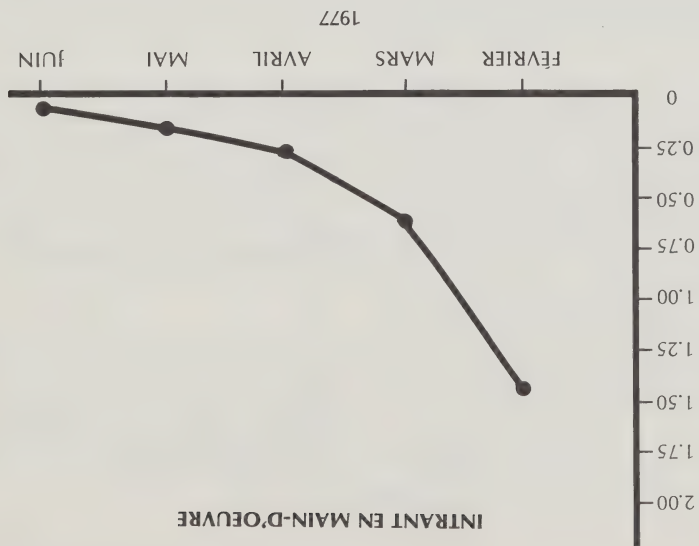
GRAPHIQUE 3

Déclarations en cours de traitement (en millions)



GRAPHIQUE 2

Intrant moyen en main-d'oeuvre (en heures-personne) pour traiter une déclaration



GRAPHIQUE 1

Historique

Le traitement par Revenu Canada (impôt) des déclarations d'impôt des particuliers comporte de fortes pressions et un important volume de travail pendant les six premiers mois de l'année. La charge de travail atteint un sommet au cours des mois d'avril, mai et juin. En 1977-1978, on a affecté à cette activité 4,820 années-personne et \$82 millions.

Le défi

Le principal problème de la direction a été de concilier les variations du volume de travail et les ressources humaines. Le problème secondaire était de mettre au point les moyens les plus efficaces de former ou de recycler le grand nombre de travailleurs occasionnels embauchés chaque année. Le travail doit ensuite être distribué avec soin, les tâches les plus difficiles étant assignées aux employés les plus expérimentés.

La solution

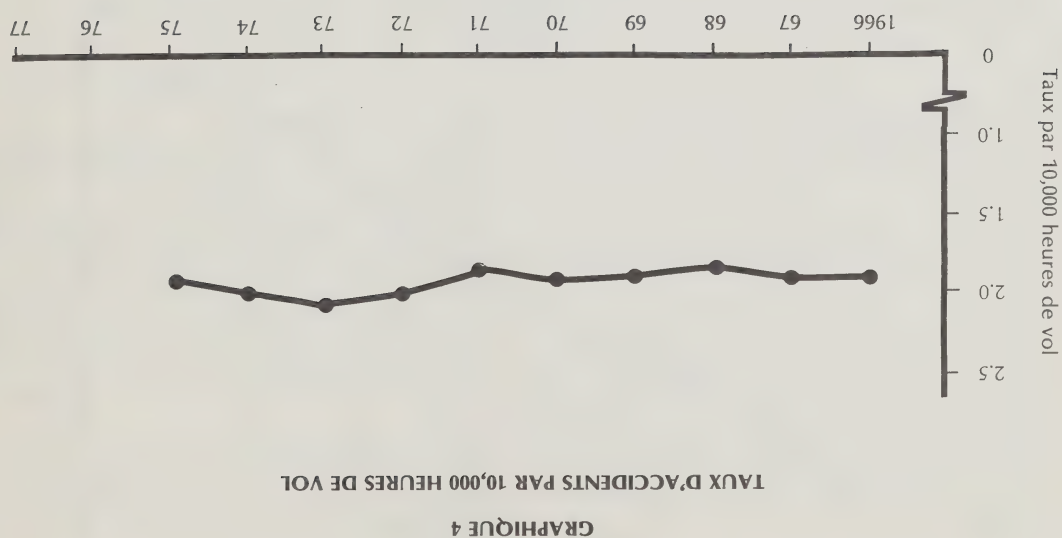
Grâce à des renseignements à jour, un centre de données peut établir l'équilibre nécessaire. La mesure de la performance fournit des données sur les heures-personne nécessaires pour dépouiller les déclarations et sur l'importance de la charge de travail, et permet de surveiller les niveaux de service. À l'aide de ces données et d'autres, la direction du centre de données peut réduire les coûts en retardant l'embauche des employés temporaires jusqu'à ce que ces derniers puissent être intégrés efficacement.

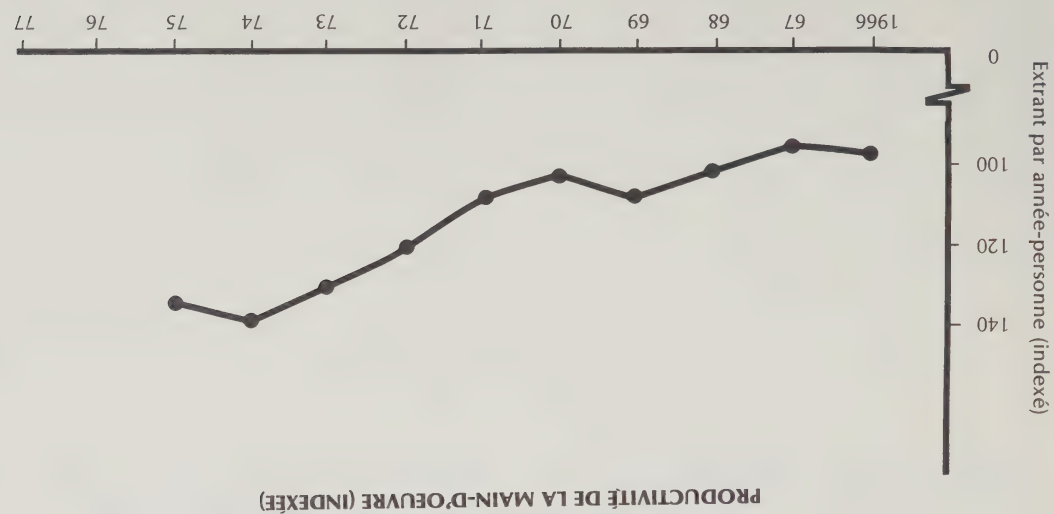
Façon dont les améliorations ont été apportées

L'exemple qui suit précise comment on en est arrivé à cet équilibre dans un centre de données.

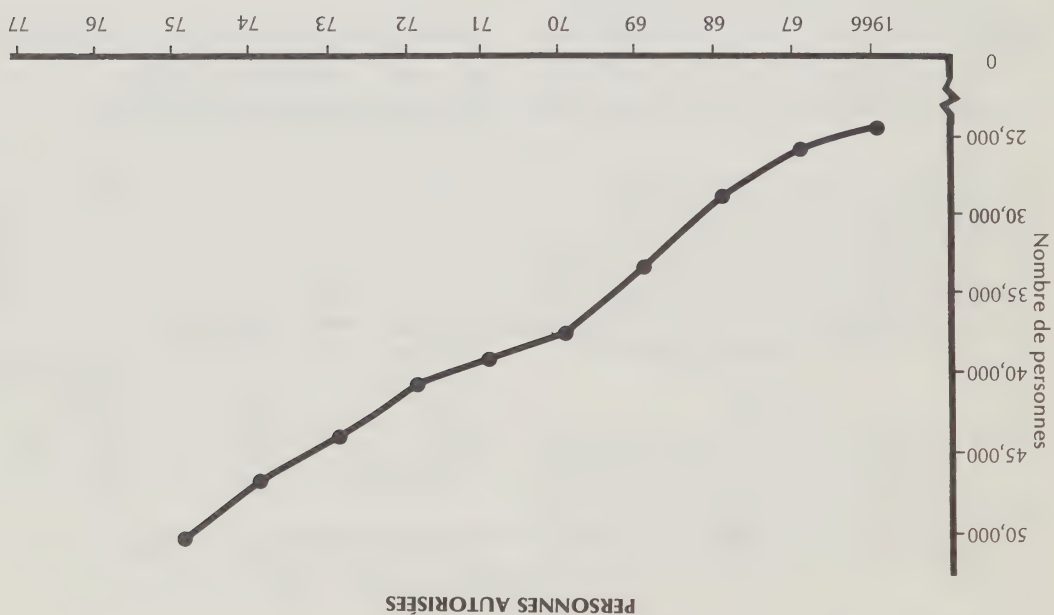
Le graphique 1 indique que le nombre moyen d'années-personne par déclaration était plus élevé au début du cycle de traitement à cause du cycle de formation et de l'accumulation des déclarations. L'intrant moyen en main-d'œuvre a commencé à se stabiliser en avril et a fléchi légèrement jusqu'en juin, au moment où la production atteignait un sommet. Comme la quantité des déclarations influait directement sur l'intrant en main-d'œuvre et sur les niveaux de service, il a fallu la maintenir à un niveau suffisamment élevé (graphique 2) pour réduire au minimum le temps mort et l'intrant en main-d'œuvre, tout en conservant un niveau de service adéquat.

On a contrôlé le niveau de service en surveillant le délai moyen d'exécution (graphique 3), qui était fonction de l'accumulation des déclarations et l'accroissement du taux d'erreurs. Le taux d'erreurs, dans quelle mesure les lois fiscales étaient comprises. Après chaque cycle, on analyse les erreurs, en fonction des articles de la loi sur l'impôt, afin d'élaborer une meilleure stratégie d'information et d'établir et contrôler une meilleure stratégie opérationnelle.





GRAPHIQUE 3



GRAPHIQUE 2

Historique

Les services de réglementation de l'aéronautique civile s'occupent de l'inspection et de la délivrance des licences pour le personnel et les appareils, et de l'analyse des accidents d'aviation. Ils ont pour but de promouvoir la sécurité aérienne et de réduire les accidents et les risques. L'administration centrale se trouve à Ottawa, mais il y a des bureaux régionaux à Moncton, à Montréal, à Toronto, à Winnipeg, à Edmonton et à Vancouver.

Le budget de fonctionnement pour 1977-1978 est d'environ \$33 millions et 1,064 années-personne.

Activités

Les gestionnaires se sont surtout préoccupés de réduire le taux d'accidents (mesuré par 10,000 heures de vol, alors que les appareils enregistrés et le person-

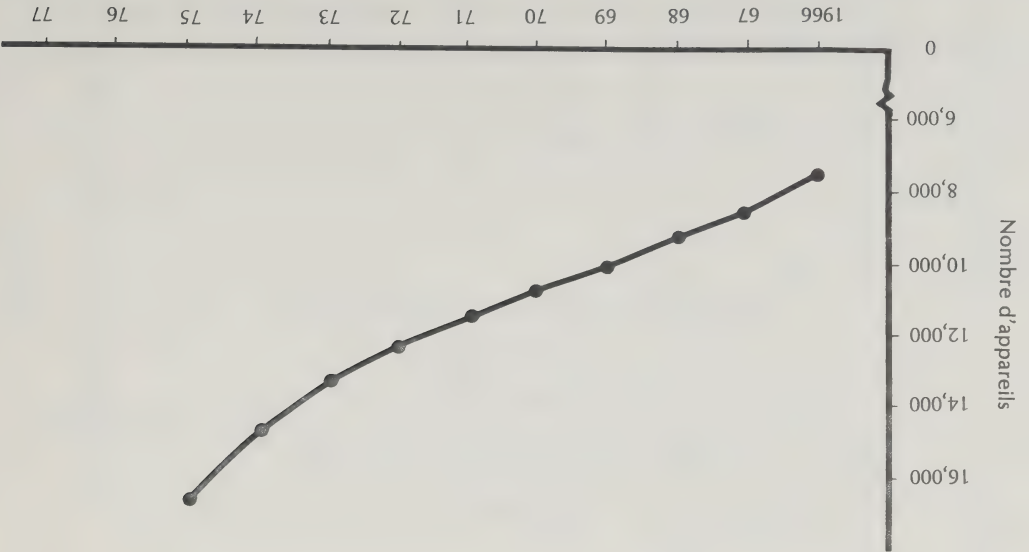
Ces mesures ont contribué à stabiliser le taux des accidents, soit environ deux accidents par 10,000 heures de vol (graphique 4).

Les gestionnaires avaient pour priorités d'améliorer la formation des pilotes privés, de perfectionner les normes d'entretien plus rigoureuses, de concevoir de nouveaux dispositifs pour la navigation, de mettre sur pied le contrôle de la circulation aérienne dans les aéroports de moindre importance et d'introduire des pratiques plus complètes de contrôle de la circulation dans les grands aéroports.

Les graphiques 1 et 2). Au cours de la même période, les années-personne de l'organisme ont augmenté de 36 pour cent (graphique 3). Sur ce graphique, l'année de référence 1966 a une valeur nominale de 100.

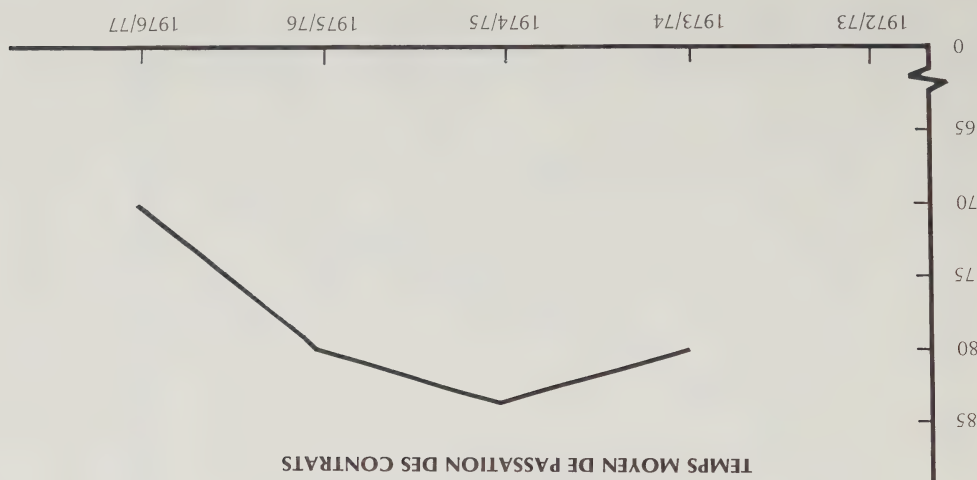
GRAPHIQUE 1

APPAREILS ENREGISTRÉS



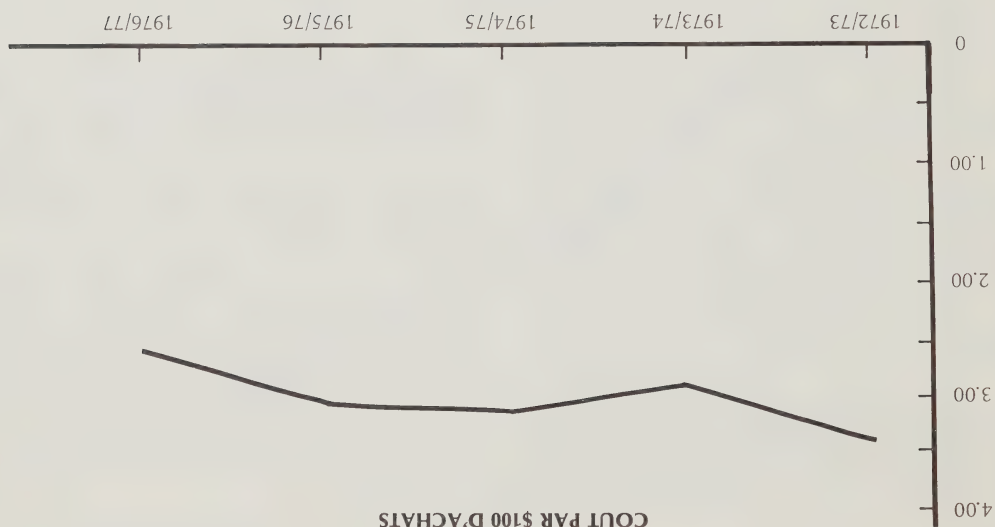
Nombre de
jours civils

GRAPHIQUE 5
TEMPS MOYEN DE PASSATION DES CONTRATS

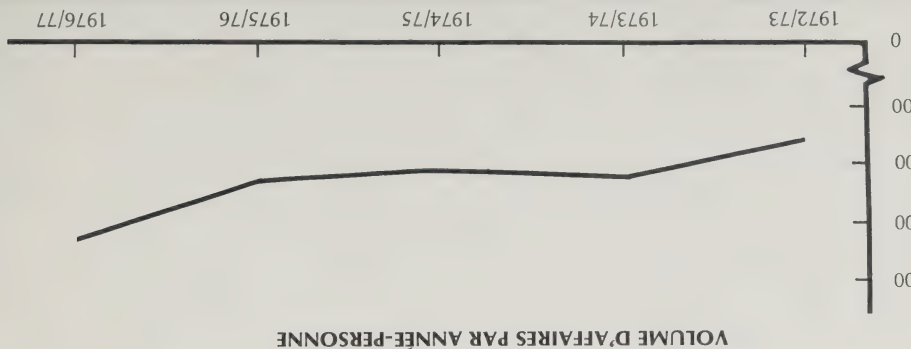


Coût par \$100 d'achats (en dollars de 1972-1973)

GRAPHIQUE 4
CÔUT PAR \$100 D'ACHATS



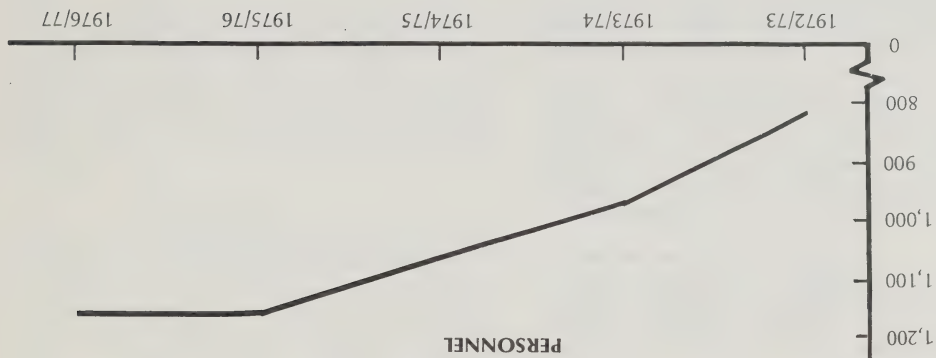
Volume d'affaires traitées
par années-personne (en milliers de
dollars de 1972-1973)



VOLUME D'AFFAIRES PAR ANNÉE-PERSONNE

GRAPHIQUE 3

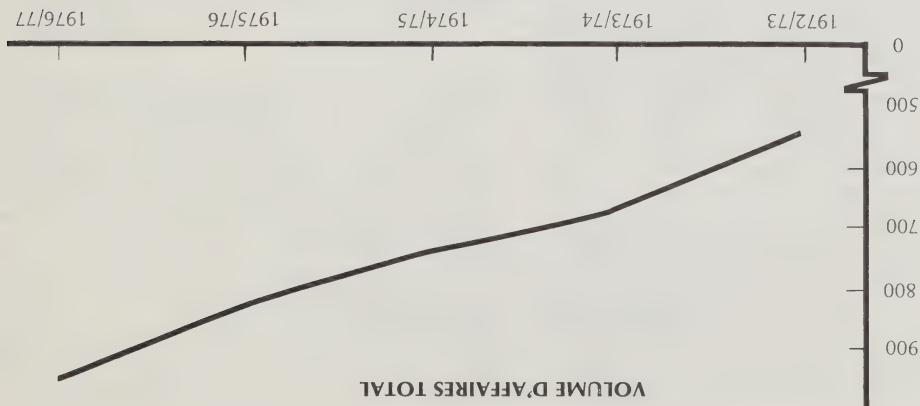
Nombre
d'années-personne



PERSONNEL

GRAPHIQUE 2

Volume d'affaires total
(en millions de dollars de 1972-1973)



VOLUME D'AFFAIRES TOTAL

GRAPHIQUE 1

L'Administration des approvisionnements du ministère des Approvisionnements et Services est chargée de fournir, de la façon la plus économique, les biens et services connexes nécessaires aux ministères et aux organismes gouvernementaux. Elle fonctionne grâce à un fonds renouvelable.

On a établi des mesures de la performance pour environ 88 pour cent des 4,662 années-personne autorisées en 1977-1978. On se sert de ces mesures dans la présentation annuelle des taux et des années-personne faite au Conseil du Trésor pour appuyer les demandes de l'Administration des approvisionnements. Voici les éléments essentiels de la mesure de la performance:

Planification

Les données fournies par la mesure de la performance permettent de prévoir le volume d'affaires prévu, le volume qu'on peut traiter par année-personne et le coût de fonctionnement par \$100 d'achats pour l'année financière à venir. On peut ainsi établir les prévisions d'années-personne et de dépenses de fonctionnement. Des objectifs annuels pour chaque secteur servent de points de repère pour mesurer la performance.

Contrôle

Chaque trimestre, on établit les mesures de la performance et on les communique à la haute direction. On fait des comparaisons entre les chiffres réels et prévus, on relève les écarts et on se détermine la cause. L'examen des écarts par rapport aux objectifs prévus peut entraîner l'adoption de mesures correctives ou la révision des chiffres prévus.

Approvisionnement scientifique et technique

L'exemple suivant, tiré du programme d'approvisionnement scientifique et technique, montre comment ces indicateurs ont été appliqués et quels ont été les résultats obtenus.

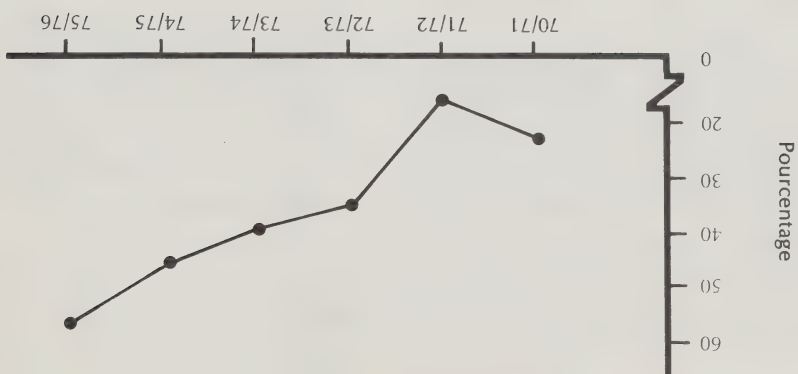
Ce service s'occupe de l'acquisition ou de la location de produits et de services connexes scientifiques et techniques de nature complexe. Les fonctions comprennent la planification des achats, la localisation des sources d'approvisionnement, l'appel d'offres, la négociation, la passation, l'exécution, la liquidation des contrats et la vérification. En 1976-77, 21,000 contrats furent passés et ils représentaient une valeur de \$1,9 milliard (en dollars courants). Afin de réduire l'effet dissimulateur de l'inflation, le volume annuel d'achats est exprimé en dollars constants de 1972-1973 (graphique 1). Le personnel nécessaire pour cette charge de travail figure au graphique 2.

Les principales mesures de la performance sont le rapport du volume d'achat en dollars par année-personne (graphique 3) et celui des frais d'administration par \$100 d'achats (graphique 4), exprimés en dollars constants de 1972-1973.

Le graphique 3 révèle une amélioration de la productivité de 22 pour cent, soit de \$677,000 par année-personne en 1972-1973 à \$826,000 en 1976-1977. Le graphique 4 indique une amélioration comparable de 23 pour cent, soit une diminution de \$3,33 par \$100 d'achat en 1972-1973 à \$2,56 en 1976-1977.

Ces améliorations de la productivité ont été obtenues sans nuire au temps moyen de passation des contrats, qui de fait s'est amélioré, passant de 80 jours en 1972-1973 à 70 jours en 1976-1977 (graphique 5).

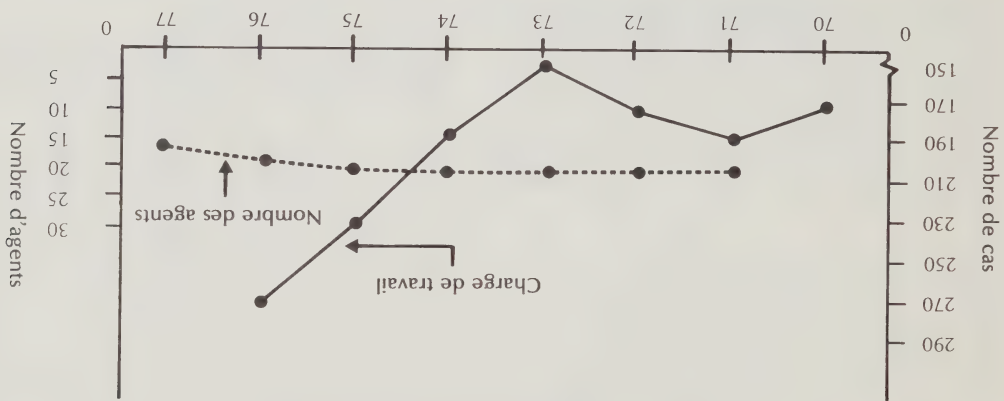
NOMBRE DE CONFLITS OU AUCUNE
COMMISSION OU BUREAU DE CONCILIATION
N'A ÉTÉ NOMMÉ APRÈS L'INTERVENTION D'UN
AGENT DE CONCILIATION, EN POURCENTAGE
DU NOMBRE DE CAS NON RÉGLÉS À L'ÉTAPE
DE L'AGENT DE CONCILIATION



GRAPHIQUE 3

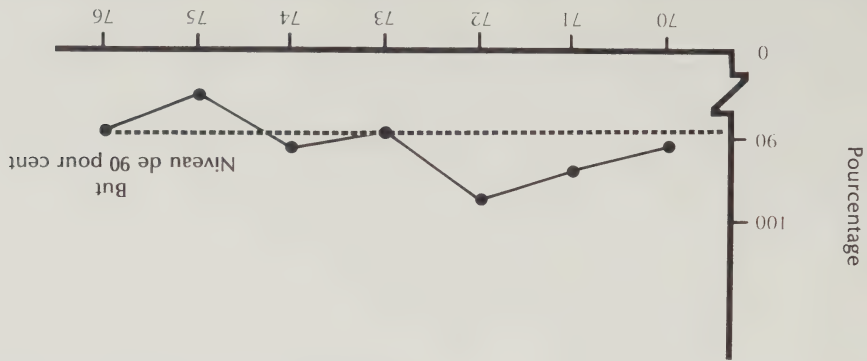
NOMBRE DE CAS ET EFFECTIF RÉEL DES AGENTS DE CONCILIATION ET DES MÉDIATEURS

GRAPHIQUE 1



RÈGLEMENTS INTERVENUS SANS ARRÊTS DE TRAVAIL

GRAPHIQUE 2



SERVICE FÉDÉRAL DE MÉDIATION ET DE CONCILIATION

Histoire

Les principales fonctions du Service fédéral de médiation et de conciliation du ministère du Travail consistent à prévenir et à régler les conflits de travail. Le Service compte 17 agents de médiation et de conciliation en poste à Saint-Jean, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Vancouver et Ottawa.

Le défi

De 1973 à 1976, le Service a dû faire face à une montée en flèche du nombre de conflits dont il s'occupe (graphique 1). Il s'efforçait alors d'en arriver à un taux de règlement de 90 pour cent sans arrêt de travail (graphique 2).

Par le passé, lorsqu'un conciliateur ne pouvait en arriver à un règlement, le ministre nommait un bureau de conciliation pour s'occuper du conflit. Ces bureaux mettaient un certain temps à se réunir et, par conséquent, il fallait davantage de temps pour régler les conflits et bon nombre de ces derniers donnaient lieu à des arrêts de travail prolongés sous forme de grèves ou de lock-out.

La solution

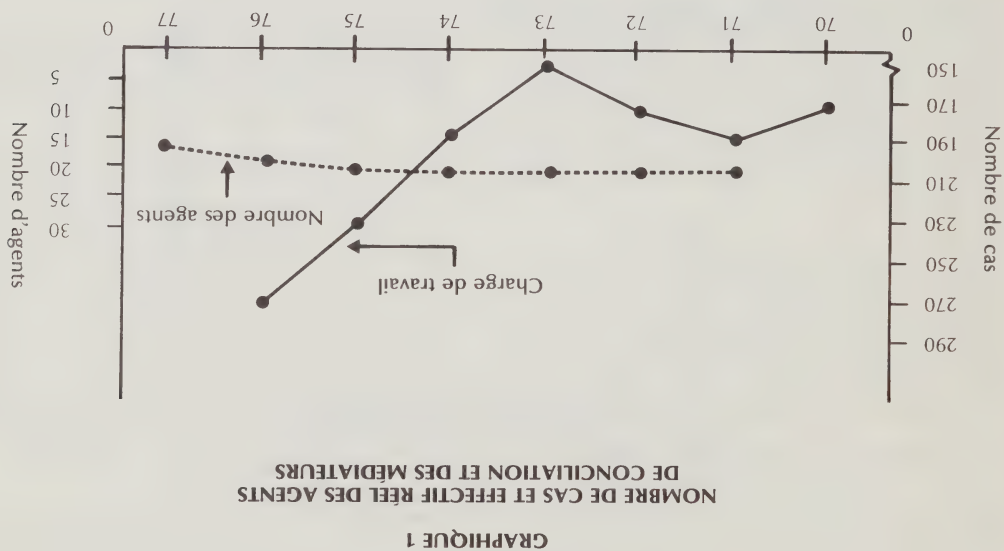
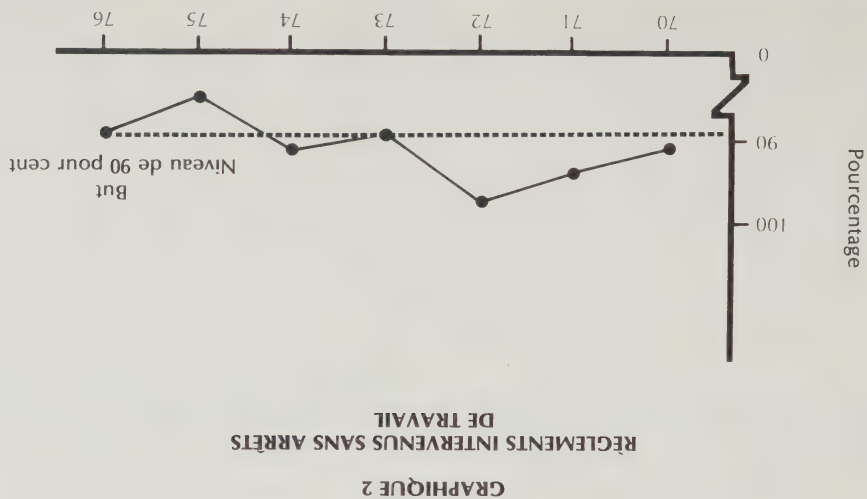
À la suite d'une analyse des données sur la mesure de la performance, le Service a jugé qu'un type différent d'intervention s'imposait, lorsque la conciliation n'aboutissait pas à une entente entre les parties. Au lieu d'un bureau de conciliation, le ministre nommait un médiateur pour le ministère. Étant donné qu'une seule personne était en cause, elle pouvait

être affectée rapidement et disposait de plus de latitude pour aider les parties à résoudre leurs différends plus efficacement.

Le graphique 3 nous présente le résultat de cette mesure. En 1971-1972, les médiateurs ne s'occupaient que de 16 pour cent des conflits, les autres étant confiés aux commissions ou aux bureaux de conciliation plus coûteux. En 1975-1976, 56 pour cent des conflits étaient réglés par la médiation et seulement 44 pour cent par les bureaux de conciliation. Cette amélioration signifiait que le recours aux bureaux constituait désormais l'exception. De plus, étant donné qu'un plus grand nombre de conflits étaient réglés plus rapidement, il se perdait moins de temps de production par suite de grèves et de lock-out.

Bien que le nombre de conflits en 1976, fut de près de 61 pour cent supérieur à celui de 1970, il a fallu 10 pour cent de moins d'agents pour s'en occuper (graphique 1). Fait également important, six années sur sept, le Service a atteint son objectif, soit un taux de règlement des conflits de 90 pour cent (graphique 2), et dans la totalité de ces cas, les parties avaient atteint une impasse avant de demander l'aide du Service fédéral de médiation et de conciliation.

En 1976, on s'est occupé de 275 conflits et, à la fin de l'année, 242 étaient réglés et 33 restaient en suspens. Du nombre des conflits réglés, 218 (90 pour cent) ont été réglés sans arrêts de travail; 24 (10 pour cent) ont donné lieu à des grèves ou des lock-out, dont bon nombre ont été réglés ultérieurement par suite d'autres efforts de médiation de la part du Service.



Historique

Les principales fonctions du Service fédéral de médiation et de conciliation du ministère du Travail

consistent à prévenir et à régler les conflits de travail. Le Service compte 17 agents de médiation et de conciliation en poste à Saint-Jean, Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Vancouver et Ottawa.

Le défi

De 1973 à 1976, le Service a dû faire face à une montée en flèche du nombre de conflits dont il s'occupe (graphique 1). Il s'efforçait alors d'en arriver à un taux de règlement de 90 pour cent sans arrêt de travail (graphique 2).

Par le passé, lorsqu'un conciliateur ne pouvait en arriver à un règlement, le ministre nommait un bureau de conciliation pour s'occuper du conflit. Ces bureaux mettaient un certain temps à se réunir et, par conséquent, il fallait davantage de temps pour régler les conflits et bon nombre de ces derniers donnaient lieu à des arrêts de travail prolongés sous forme de grèves ou de lock-out.

La solution

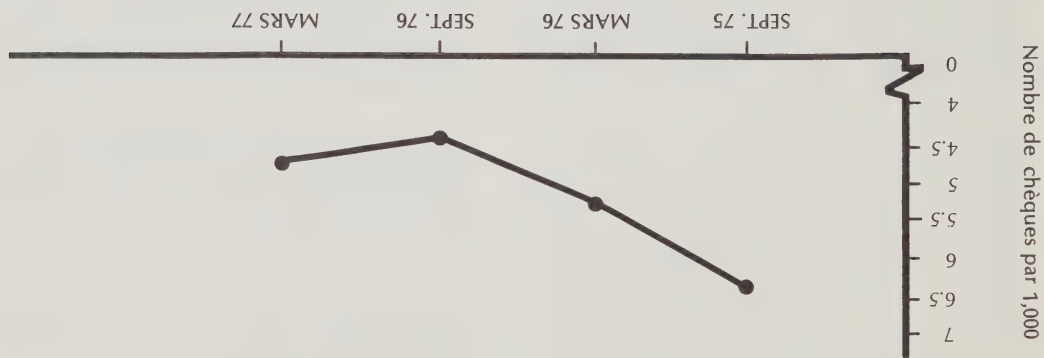
À la suite d'une analyse des données sur la mesure de la performance, le Service a jugé qu'un type différent d'intervention s'imposait, lorsque la conciliation n'aboutissait pas à une entente entre les parties. Au lieu d'un bureau de conciliation, le ministre nommait un médiateur pour le ministère. Étant donné qu'une seule personne était en cause, elle pouvait

être affectée rapidement et disposait de plus de latitude pour aider les parties à résoudre leurs différends plus efficacement.

Le graphique 3 nous présente le résultat de cette mesure. En 1971-1972, les médiateurs ne s'occupaient que de 16 pour cent des conflits, les autres étant confiés aux commissions ou aux bureaux de conciliation plus coûteux. En 1975-1976, 56 pour cent des conflits étaient réglés par la médiation et seulement 44 pour cent par les bureaux de conciliation. Cette amélioration signifiait que le recours aux bureaux constituait désormais l'exception. De plus, étant donné qu'un plus grand nombre de conflits étaient réglés plus rapidement, il se perdait moins de temps de production par suite de grèves et de lock-out.

Bien que le nombre de conflits en 1976, fut de près de 61 pour cent supérieur à celui de 1970, il a fallu 10 pour cent de moins d'agents pour s'en occuper (graphique 1). Fait également important, six années sur sept, le Service a atteint son objectif, soit un taux de règlement des conflits de 90 pour cent (graphique 2), et dans la totalité de ces cas, les parties avaient atteint une impasse avant de demander l'aide du Service fédéral de médiation et de conciliation.

En 1976, on s'est occupé de 275 conflits et, à la fin de l'année, 242 étaient réglés et 33 restaient en suspens. Du nombre des conflits réglés, 218 (90 pour cent) ont été réglés sans arrêts de travail; 24 (10 pour cent) ont donné lieu à des grèves ou des lock-out, dont bon nombre ont été réglés ultérieurement par suite d'autres efforts de médiation de la part du Service.



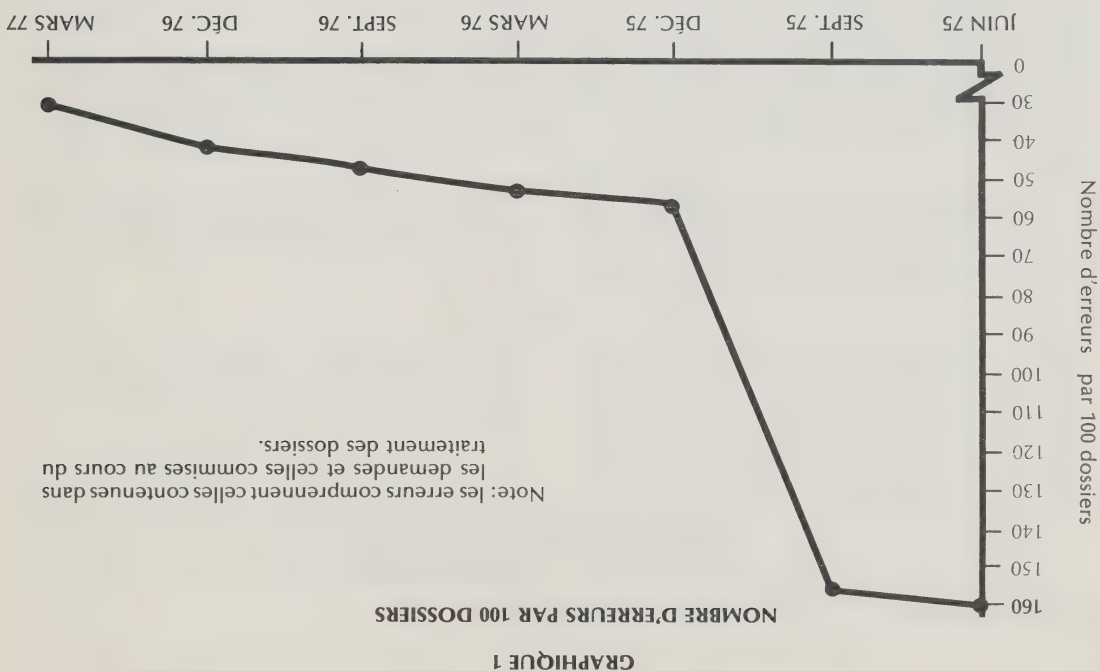
TAUX DE CHÈQUES NON DISTRIBUÉS

GRAPHIQUE 3

Nombre de jours civils

DEMANDES DE PAIEMENT
DURÉE DU TRAITEMENT (EN JOURS)

GRAPHIQUE 2



Historique

Le Régime de pensions du Canada (RPC) est un programme contributif d'assurance sociale ayant pour but d'assurer une pension de retraite aux cotisants, basée sur les gains, des prestations au cotisant frappé d'incapacité et à ses enfants, des prestations de décès et des allocations aux survivants.

Le budget de fonctionnement pour 1977-1978 est de \$14,8 millions et de 785 années-personne. Au cours de l'année financière 1976-1977, le régime a versé \$833 millions en prestations à environ 870,000 bénéficiaires.

Le défi

Par le biais de la Division des services régionaux, le RPC assure un service direct en traitant les demandes de prestations de retraite, de survivant et d'invalidité dans ses 42 bureaux régionaux à travers le Canada.

Tout le erreur contenue dans la demande ou comprise au cours des étapes de traitement augmente le temps nécessaire à l'étude de la demande de chèque et allonge la période d'attente du bénéficiaire.

La solution

Afin d'améliorer les opérations, la Division a mis en oeuvre un programme de contrôle statistique de la qualité pour réduire le taux d'erreurs et le délai moyen d'étude et de traitement des demandes de

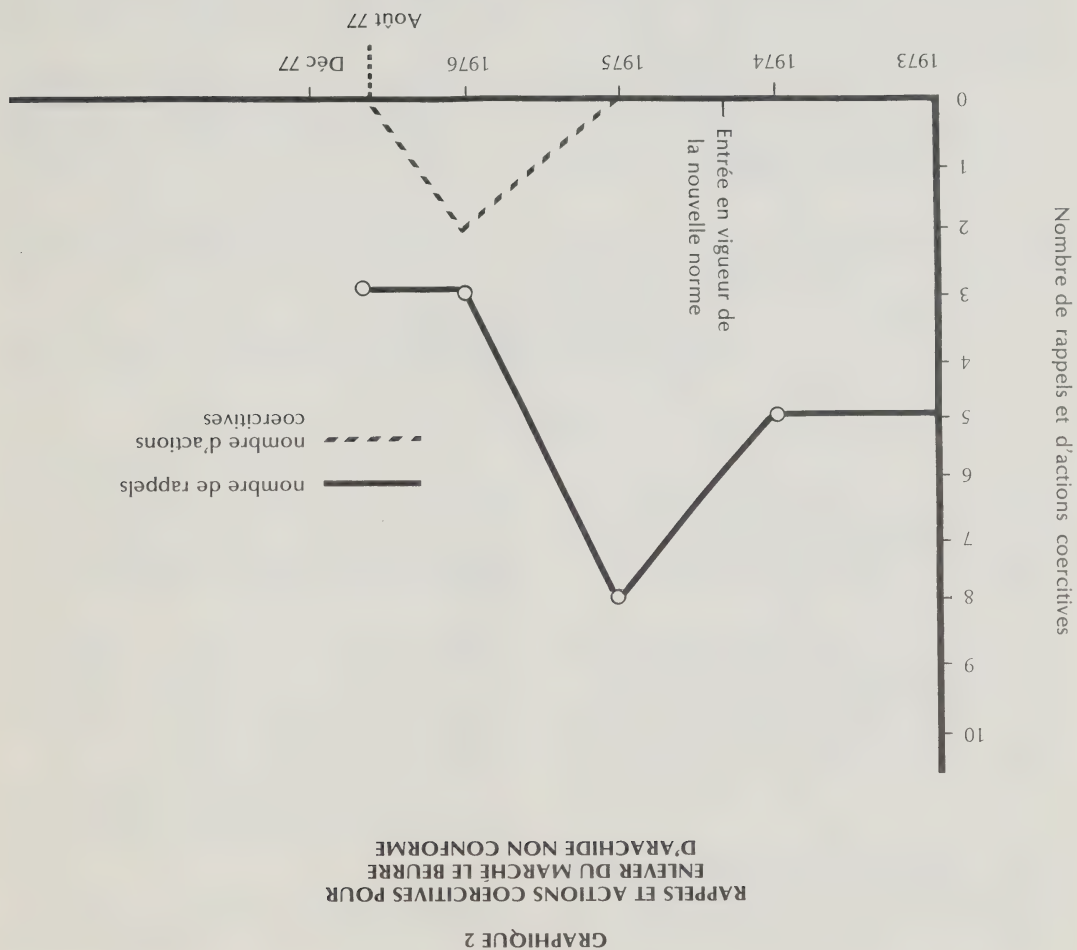
paiement, et pour maintenir en-dessous de 5 sur 1,000 le nombre de chèques retournés.

Résultats obtenus

De septembre 1975 à mars 1977, le taux d'erreurs a été réduit de 80 pour cent (graphique 1). Ce résultat a été obtenu en vérifiant des échantillons de demande par rapport à une liste de critères établis par la direction. Les erreurs ont alors été signalées aux bureaux régionaux pour rectification. On a constaté une amélioration rapide qui s'est stabilisée lorsque la qualité atteignait un niveau acceptable.

La diminution du taux d'erreurs et l'amélioration des procédures, de 1975 à 1977, a réduit le délai de traitement des demandes de paiement de 46 pour cent dans les bureaux régionaux, soit de 17.5 à 9.5 jours (graphique 2). Le coût de la main-d'oeuvre n'a pas changé.

La direction a établi à un demi pour cent le niveau à atteindre en ce qui concerne le retour des chèques. Le niveau des chèques non distribués, qui fait l'objet d'un contrôle constant (graphique 3) est généralement attribué à des changements d'adresse. Toutefois, si le niveau visé est dépassé, on avertit l'administrateur et on instaure des mesures correctives. Le taux de chèques retournés s'est amélioré de 25 pour cent, soit de 6.4 chèques sur 1,000 en 1976 à 4.8 chèques sur 1,000 en 1977.



Evaluation du projet

L'évaluation des travaux de recherche et de développement se fonde, entre autres, sur les facteurs suivants :

- les objectifs ont été réalisés selon le calendrier et le budget prévus;

- la qualité supérieure de l'échantillonnage et des données d'analyse ont permis d'obtenir un niveau de confiance élevé dans l'élaboration d'une norme;

- les fabricants ont accepté de mettre en oeuvre la norme;

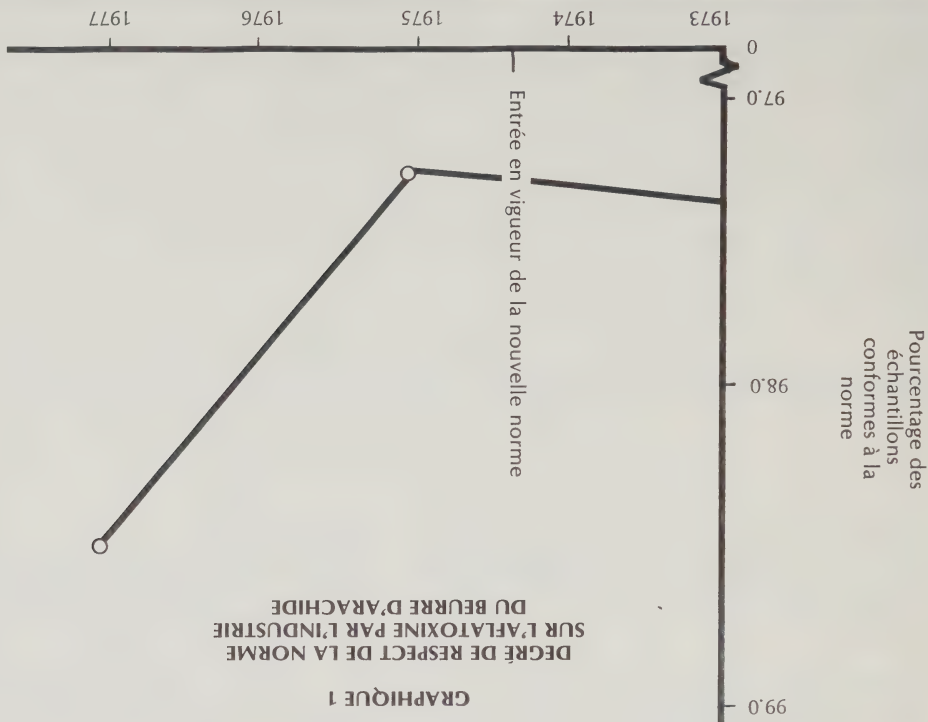
- selon tous les intérêts, il a été assez facile d'appliquer les méthodes analytiques élaborées pour la détection des niveaux d'aflatoxine.

L'évaluation du programme d'inspection comportait les activités suivantes :

- effectuer des enquêtes et des analyses périodiques portant sur le beurre d'arachide offert à la population et de la vente au détail. Le graphique 1 indique le degré de respect de la norme.
- enregistrer le nombre de rappels de beurre d'arachide sur le marché causés par la détection de niveaux inacceptables d'aflatoxine. Le graphique 2 montre l'accroissement du nombre de lots rappelés par suite de l'adoption de la norme plus rigoureuse, et la baisse qui a suivi.
- enregistrer le nombre de poursuites intentées et de mesures coercitives prises contre les fabricants et les importateurs. Le graphique 3 montre qu'un certain nombre de mesures ont été prises par suite de l'adoption d'une norme plus rigoureuse, ce nombre tombant à zéro par la suite.

GRAPHIQUE 1

DEGRÉ DE RESPECT DE LA NORME
SUR L'AFLATOXINE PAR L'INDUSTRIE
DU BEURRE D'ARACHIDE



Historique

La Direction générale de la protection de la santé (DPS), Santé et Bien-être social Canada, est chargée de la population canadienne.

Afin d'utiliser au mieux leurs ressources limitées, les gestionnaires de la Direction ont élaboré une méthode globale pour planifier et contrôler le travail qui se fait dans ce domaine. Ils ont recours aux études, aux enquêtes et aux examens portant sur les dangers pour la santé ainsi qu'aux échanges nationaux et internationaux de renseignements pour améliorer constamment leur capacité à définir et à classer les principaux dangers pour la santé.

Les objectifs et les buts sont étudiés et établis selon une échelle d'importance décroissante. Les objectifs approuvés servent de base à l'évaluation de la perfor-

mance.

La Direction compte 100 analystes des aliments et 86 inspecteurs régionaux. En 1977-78, elle dispose d'un budget de fonctionnement de \$65 millions et d'un total de 2,000 années-personne.

Exemple de planification et de contrôle des projets

Lors de la définition et du classement des principaux dangers pour la santé, on a placé les substances cancérogènes parmi les 10 premières priorités. Il fallait exercer un contrôle étroit sur les aliments qui en contiennent.

En 1971, on a établi qu'une substance de ce genre, l'afلاتoxine, était présente à des niveaux virtuellement inacceptables dans le beurre d'arachide.

L'exemple qui suit présente les résultats obtenus et la façon dont on a atteint le niveau de contrôle approprié pour minimiser le danger.

Etablissement des objectifs et planification des projets

Au départ, la DPS a établi une norme provisoire de tolérance fondée sur la connaissance actuelle du danger et sur la capacité reconnue des producteurs à s'y conformer.

On a alors planifié deux projets interdépendants en vue de réaliser les objectifs suivants:

— grâce à des travaux scientifiques de recherche et de développement, produire une norme indu-

trielle qui déterminerait le niveau maximal acceptable d'afلاتoxine que l'industrie pourrait respecter; et

— dans le cadre d'un programme d'inspection, s'assurer que, d'ici le 1er avril 1975, tous les fabricants et importateurs de beurre d'arachide se conformeront à ce niveau dans toute la mesure du possible.

Après cette date, on a prévu qu'un niveau admissible plus bas d'afلاتoxine serait nécessaire. Par conséquent, on continue d'évaluer les travaux de recherche.

Administration et contrôle des projets

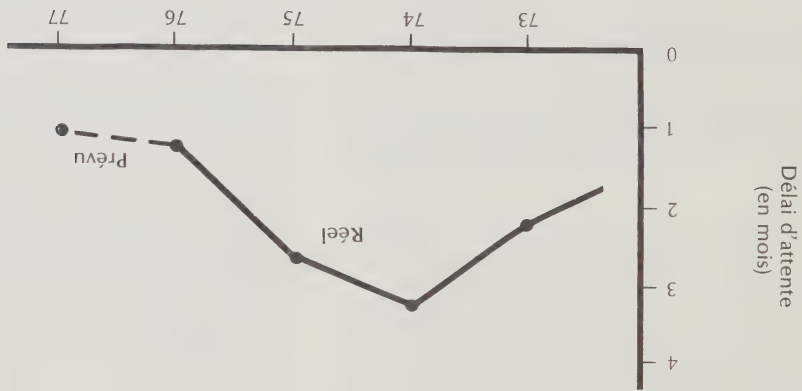
Au cours des travaux de recherche et de développement, on a franchi les étapes suivantes:

- on a recueilli et analysé des échantillons de beurre d'arachide pour déterminer le niveau d'afلاتoxine;
- on a élaboré les méthodes analytiques nécessaires pour permettre aux analystes de la DPS et à l'industrie de détecter les niveaux plus faibles d'afلاتoxine;
- on a procédé à une évaluation détaillée des contraintes technologiques imposées à l'industrie pour qu'elle supprime l'afلاتoxine dans le beurre d'arachide;
- on a rédigé une norme, d'après les résultats de la recherche, établissant un niveau d'afلاتoxine réalisable, sur un plan technologique, qui rendrait sensiblement le danger pour la santé.

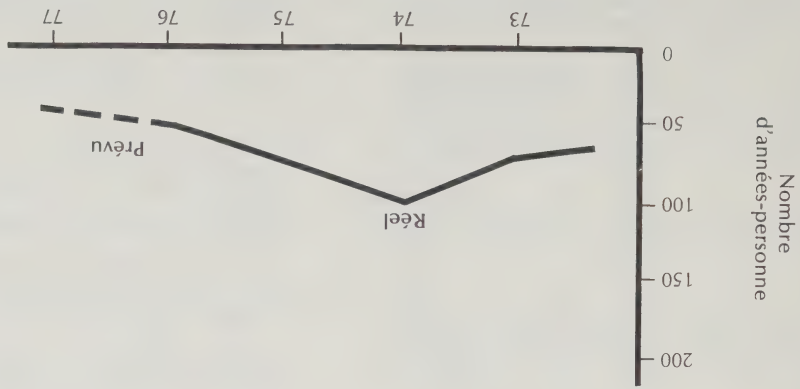
Afin d'assurer l'observation de la norme, on a franchi les étapes suivantes dans le cadre du programme d'inspection:

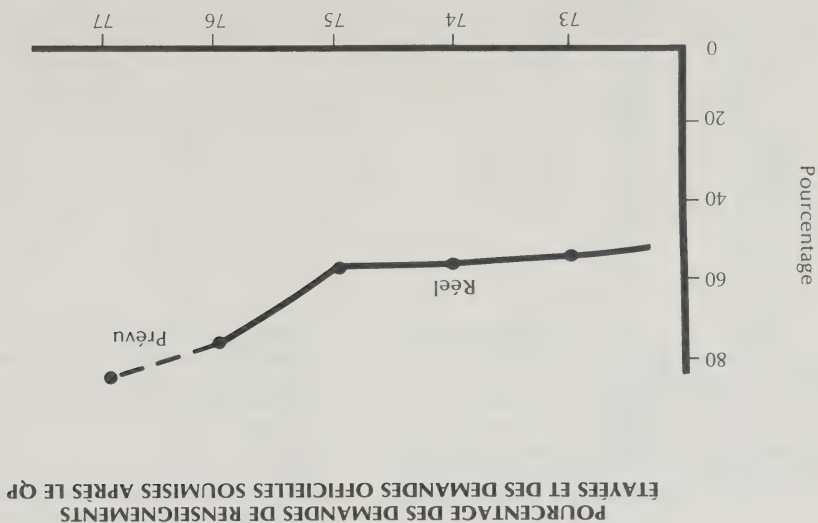
- à la suite de négociations avec les fabricants et les importateurs du beurre d'arachide, ces derniers ont accepté et convenu d'assumer un rôle d'autoréglementation; et
- on a veillé au respect de ces ententes au moyen d'inspections périodiques des produits.

GRAPHIQUE 3
DÉLAI (EN MOIS) ENTRE LA PRÉSENTATION ET
L'ÉTUDE DE LA DEMANDE

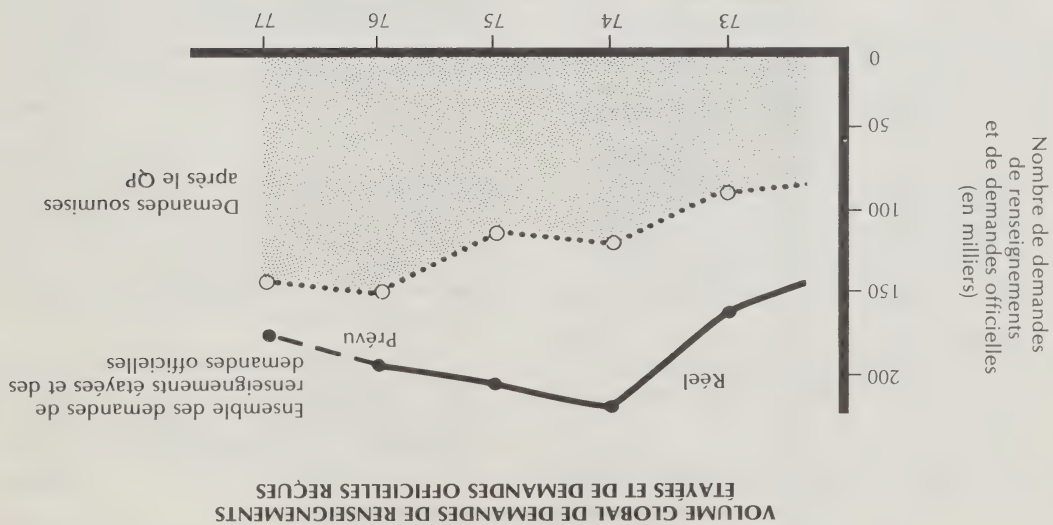


GRAPHIQUE 4
UTILISATION DES ANNÉES-PERSONNE





GRAPHIQUE 2



GRAPHIQUE 1

Historique

Le Programme d'immigration de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada régit l'admission des immigrants au Canada et réglemente l'entrée et le séjour des non-immigrants. Le présent rapport décrit une des trois activités du programme.

Toutes les demandes de renseignements étagées et les demandes officielles de la part de personnes désirant venir au Canada à titre d'immigrants sont traitées par les employés du Recrutement et de la Sélection oeuvrant dans 114 points de service au Canada et dans 64 bureaux à l'étranger. En 1977-1978, on a affecté à cette activité \$18,6 millions et 726 années-personne.

Le défi

Au début des années 1970, les demandes d'entrée au Canada ont tellement augmenté que le ministère ne parvenait plus à les instruire rapidement. A ce moment-là, on signalait des retards pouvant aller jusqu'à trois mois et, en 1974, la situation était devenue critique.

La solution

A partir des renseignements sur la performance, on a établi que les retards les plus longs et la plupart des refus se produisaient dans certains bureaux à l'étranger qui recevaient un important volume de demandes. Afin de remédier à la situation, on a établi un questionnaire de présélection simple. Celui-ci a permis au ministère de déterminer rapidement les candidats dont les aptitudes de base ne satisfaisaient pas aux normes minimales de sélection et supprimé la nécessité de donner suite à ces demandes. Après une

période d'essai, la procédure s'appliquait à tous les bureaux à l'étranger dès 1974.

Amélioration de la performance

L'utilisation du questionnaire de présélection (QP) a donné un certain nombre de résultats favorables:

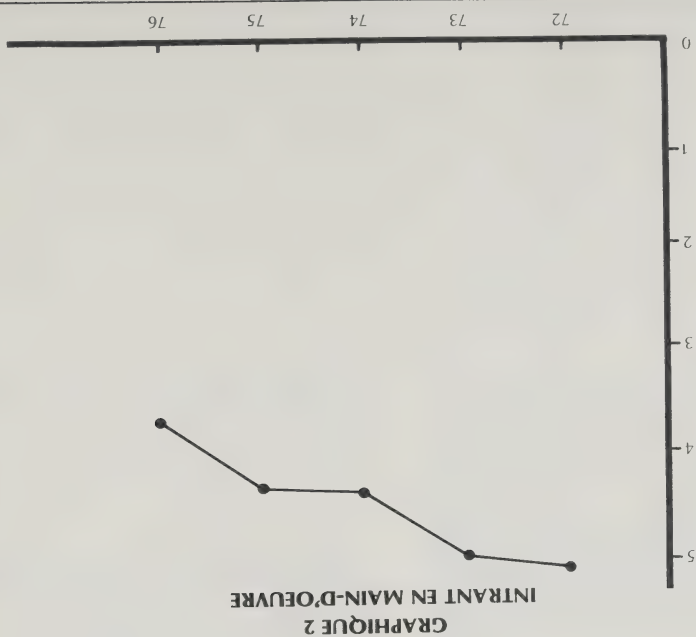
- Le volume global des demandes de renseignements et des demandes officielles est passé d'un maximum de 221,500 en 1974 à 171,500 en 1977, en partie parce que la présélection a dissuadé des candidats éventuels dont les aptitudes de base ne répondaient pas aux normes minimales (graphique 1).

- La part des demandes de renseignements et des demandes totales instruites en vertu du mécanisme moins coûteux de présélection est passée de 53 pour cent en 1974 à environ 84 pour cent en 1977 (graphique 2).

- Le délai moyen entre la présentation de la demande par un candidat éventuel et l'étude de cette dernière est passé de 3,3 mois en 1974 à 1,1 mois en 1977 (graphique 3). On estime que le délai d'un mois est acceptable.

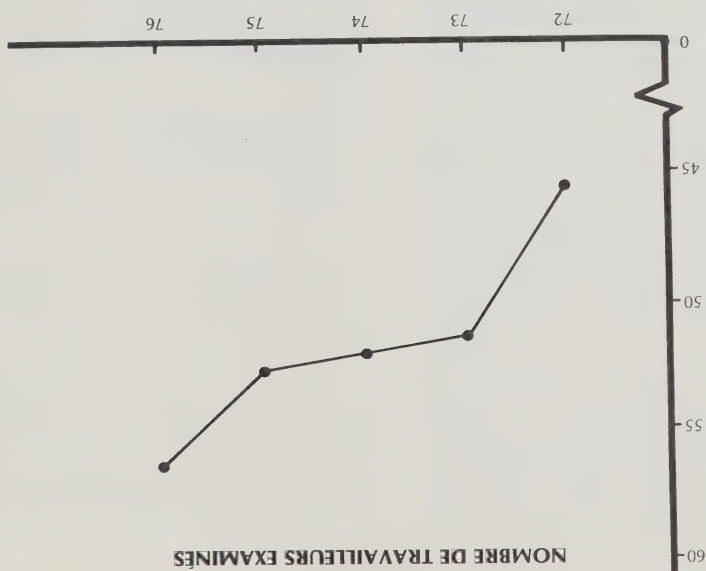
En 1973, on s'est occupé de 158,000 demandes de renseignements et de demandes officielles (graphique 1) en utilisant 70 années-personne (4). En 1976, grâce au pourcentage croissant de demandes instruites par le moyen moins coûteux de présélection, on s'est occupé de 171,500 demandes de renseignements et de demandes officielles en utilisant 47 années-personne.

Intrant en main-d'oeuvre
(années-personne par 10,000 travailleurs examinés)



GRAPHIQUE 2

Nombre de travailleurs examinés (en milliers)



GRAPHIQUE 1

PROTECTION DES TRAVAILLEURS CONTRE LES RISQUES DE RADIATION

Historique

Le Bureau de la radioprotection, ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, assure un service de prévention des risques d'irradiation qui alerte les travailleurs et leurs employeurs contre les risques d'irradiation dans les endroits où il peut y avoir du danger. Il ne possède aucun pouvoir de réglementation.

Le Bureau donne des conseils sur les besoins de surveillance, mène des enquêtes et soumet des recommandations aux autorités de réglementation pour qu'elles puissent corriger le problème à la source.

Il fournit aux travailleurs un détecteur-boutonnrière qui doit être envoyé au Bureau pour analyse. Le registre central est alors mis à jour (toutes les deux semaines pour les zones de travail à risque élevé et tous les deux mois pour les autres secteurs).

Ces analyses permettent de s'assurer qu'on ne dépasse pas le niveau de sécurité de 500 millirems au cours d'une seule période. La dose maximale admissible de radioactivité et d'exposition aux rayons X est de 5,000 millirems par an. Lorsque le niveau de sécurité est dépassé, on mène une enquête et on prend des mesures correctives. Les expositions qui dépassent la dose maximale admissible constituent une infraction aux règlements fédéraux ou provinciaux.

Le défi

La direction du Bureau, aux prises avec une crois-

sance rapide du nombre de travailleurs dans des secteurs où des risques de radiation peuvent exister (graphique 1), ainsi qu'avec des restrictions budgétaires, pouvait adopter un certain nombre de lignes de conduite: allonger la période entre les analyses de détecteur; dissuader les catégories à faibles risques de recourir au service; accroître l'efficacité par l'automatisation.

La solution

On a pris des mesures pour allonger la période entre les analyses et de dissuader des recours inutiles au service. Toutefois, d'autres économies de ce genre traitent à l'encontre des objectifs du programme. Par conséquent, la direction a envisagé la possibilité d'automatiser le processus en remplaçant la détection par film par la détection au cristal de lithium, ce qui permettrait à l'ordinateur de lire les détecteurs. D'après une étude de la croissance du nombre de travailleurs susceptibles d'être exposés aux risques de radiation et de la réduction possible des frais de fonctionnement, la direction récupérerait en l'espace de six à dix ans les dépenses engagées pour le système automatisé.

On a donc décidé d'adopter le système automatisé. Cette mesure, basée sur des données relatives à la performance, a permis de maintenir un niveau de service suffisant, malgré un fort taux de croissance des examens, soit 15 pour cent par an. Du même coup, on a réduit de 14 pour cent l'intrant en main-d'œuvre (graphique 2).

PROJETS DE GRANDS ÉTABLISSEMENTS POSTAUX (TORONTO)

Historique

Le présent exemple porte sur le projet quinquennal entrepris par le ministère des Travaux publics pour Postes Canada, soit la construction, à Toronto, d'un des grands établissements postaux (GCP), au coût d'environ \$150 millions. Il met en relief l'application de la structure du projet, décrite ci-dessous, grâce à laquelle le ministère des Travaux publics a pu mener à terme ce projet complexe, terminant le projet à temps et, dans une large mesure, dans les limites budgétaires, malgré des conditions économiques défavorables.

Elaboration de la stratégie et des objectifs

Postes Canada a effectué des études stratégiques vers la fin des années 1960 en vue de dresser des plans à long terme pour le traitement des volumes sans cesse croissants de courrier; on a conclu que beau-

Sélection des projets

Pour en arriver à une plus grande mécanisation, il a fallu effectuer des études portant sur la conception des établissements et du matériel pour traiter le courrier, et sur l'élaboration d'un code postal national. Un des premiers projets à être choisis pour la mise en oeuvre a été la construction d'un grand établissement public de construire l'établissement et de fournir le matériel de traitement du courrier, selon les exigences de Postes Canada.

Etablissement des plans et des prévisions de coût

La marche à suivre établie par le ministère des Travaux publics et Postes Canada a été élargie et est devenue le plan général de mise en oeuvre, qui comprenait trois aspects:

- L'objet: énoncer toutes les caractéristiques de conception, le champ d'application et la performance des éléments matériels, par rapport aux- quels on pourrait évaluer les éléments finis.
- Les coûts: l'ensemble des coûts, répartis en éléments appropriés pour les travaux ou la passation de contrats, à utiliser en tant que budget de contrôle des coûts du projet.
- Le calendrier: le système principal du réseau de contrôle qui renfermait le calendrier complet et le calendrier pour chacun des éléments afin de contrôler les progrès.

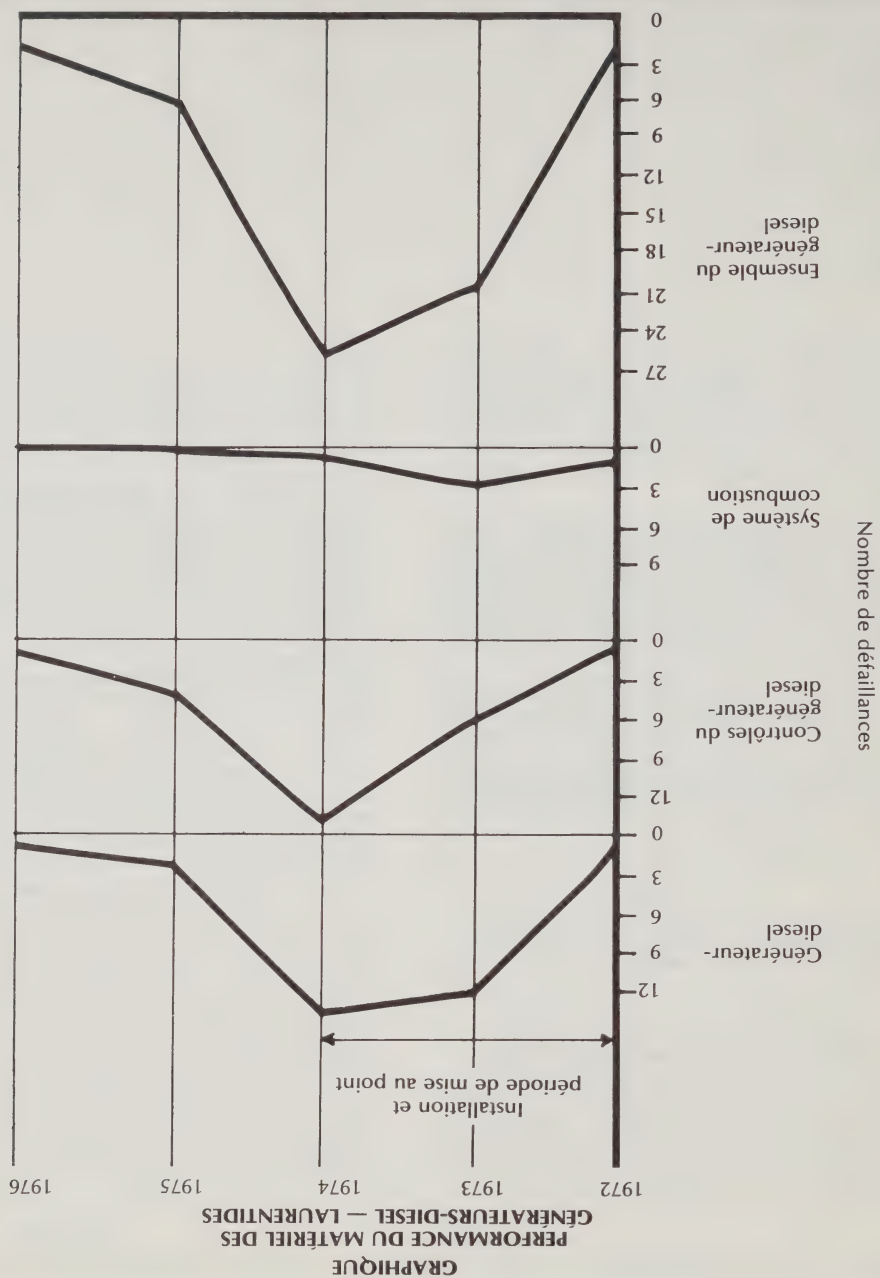
Contrôle régulier de la performance

Périodiquement, au cours des étapes de conception et de construction, on a utilisé les données sur la performance pour mettre à jour les prévisions et rattacher les coûts et les progrès au plan principal. Cela a permis de cerner les problèmes et de prendre des mesures correctives.

On a maintenu un contrôle étroit afin de minimiser les répercussions de la montée spectaculaire des prix dans le cas de certains produits, tels que le pétrole et ses dérivés. On a fait un bon nombre de compromis, à l'aide de données sur la performance, afin de compenser les conditions défavorables.

Évaluation du projet

On a terminé la structure selon les prévisions et dans les limites budgétaires. À cause de l'inflation, une certaine partie du matériel pour traiter le courrier n'a pas été fournie au coût prévu initialement. La majeure partie du matériel a été fournie à temps.



PROJET D'AUTOMATISATION DES PHARES

But du projet

Le projet d'automatisation des phares maritimes a été mis sur pied en 1968 par la Division des aides à la navigation de la Garde côtière canadienne dans le but de réduire et, en fin de compte, d'éliminer le personnel de garde. Afin d'atteindre ce but, il a fallu faire appel à des ingénieurs pour concevoir et mettre en place des installations d'entretien facile et fonctionnant de façon sûre, sans surveillance.

Il fallait une grande variété de dispositifs allant des détecteurs de brume au matériel de contrôle à distance, en passant par les signaux de brume et les systèmes d'alimentation en énergie.

Évaluation du système

La réussite du projet dépendait, dans une large mesure, du contrôle rigoureux de la performance du matériel. Le personnel de la direction a conçu un système informatisé de détection des défaillances à travers le pays. Les rapports mensuels des installations régionales, compilés par ordinateur, ont grandement facilité l'analyse de la performance réelle du matériel par l'administration centrale.

On s'est beaucoup servi du système de détection des défaillances pour évaluer et améliorer le fonctionnement des phares. Les points suivants ont été plus particulièrement retenus:

La réussite du projet concernant les générateurs-diesel a permis à la direction d'appliquer à d'autres problèmes urgents les rares ressources techniques dont elle dispose.

Les graphiques indiquent de quelle façon les défaillances ont augmenté au cours des deux années de mise au point qui ont suivi l'installation. La diminution des défaillances au cours des deux années suivantes témoigne de la valeur de ce système.

Le système de détection des défaillances des générateurs-diesel des Laurentides a été mis en oeuvre lors de leur installation en 1972. À la fin de l'installation, en 1974, 66 générateurs-diesel étaient en service.

Exemple de l'utilisation des statistiques relatives aux défaillances

- l'évaluation de la fiabilité des installations et la localisation des domaines précis à améliorer;
- l'établissement des calendriers d'entretien;
- la création de cours de formation et de séminaires;
- la mise en place d'un programme informatisé pour fournir des pièces de rechange à travers le pays;
- l'information permettant de déterminer si les problèmes relèvent de la conception ou de l'entretien.

Historique

Depuis sept ans, la Direction de la recherche d'Agriculture Canada utilise la gestion par objectifs dans ses 47 stations d'un bout à l'autre du Canada. Ce concept de gestion est fondé sur un énoncé d'objectifs de programme à court terme et de stratégies à long terme, lesquels font l'objet d'un examen annuel.

On pratique la gestion par objectifs à tous les niveaux, de la section à l'administration centrale en passant par la station. Une fois examinés les objectifs et les priorités, la recherche est officiellement choisie, planifiée, coordonnée et évaluée de façon permanente.

En 1977-1978, le budget de fonctionnement se chiffrait à \$106 millions et le nombre d'années-personne est de 3,728.

Projet de recherche

Un des projets de la Direction de la recherche visait la production de l'orge. Il a fait appel à 32 années-personne (spécialistes) et 18 établissements.

Etablissement de l'objectif et de la priorité

L'objectif et la priorité ont été établis par les comités nationaux et régionaux de coordination, qui ont fait appel aux conseils de spécialistes des ministères, des universités et de l'industrie. L'objectif global était d'accroître la production et la qualité des récoltes de céréales au cours d'une période de cinq ans. Dans le cas de l'orge, une céréale importante, on a fixé l'objectif particulier suivant:

— Fournir de nouveaux renseignements et de nouvelles techniques afin d'accroître de 10 pour cent le rendement par unité de l'orge, tout en maintenant les normes de qualité, de façon à être satisfait à la demande du marché.

L'objectif devrait être réalisé par la mise au point de variétés supérieures et la mise sur pied de meilleures pratiques de gestion.

Contrôle régulier de la performance

À certaines étapes importantes tout au long du projet, on a mesuré les résultats par rapport aux résultats prévus et aux coûts. Les progrès furent évalués par le spécialiste chargé du projet, le directeur et les chercheurs de coordination à l'administration centrale.

Évaluation postérieure au projet

Les travaux de recherche accomplis dans le cadre du projet ont fait l'objet:

- d'une évaluation par les agents de la section, au niveau de la station, suivie d'un examen par les agents de planification et d'évaluation de la Direction, qui ont porté sur la réaction et l'opinion des universités et des entreprises industrielles; et
 - d'une évaluation par les pairs de la qualité de la recherche, par l'entremise d'articles publiés dans des revues scientifiques.
- Les résultats tangibles furent:

- un meilleur rendement: une orge de provende, Vanier, a été supérieure de huit pour cent à la variété Conquest dans l'est du Canada; une variété d'orge de brasserie, Hector, a entraîné un accroissement de 10 pour cent par rapport à la Betzes en sol brun; la kinkora est la première orge commerciale qui résiste au chailci; une variété d'orge de brasserie, la Fairfield, a entraîné une amélioration de 10 pour cent par rapport à la Betzes; une orge de provende, la Klondyke, a produit de huit à 13 pour cent de plus par rapport aux autres orges de provendes. Les résultats de ces expériences démontrent quels pourraient être les avantages si l'on considère que 11 millions d'acres d'orge sont ensemencés chaque année et produisent environ 450 millions de boisseaux.

- On a recueilli plus de renseignements sur l'incidence de la pourriture des racines, l'hérédité, et le contrôle par la phytogénétique et les produits chimiques.
- Des documents de recherche ont été publiés sur la cytogénétique, la génétique, la résistance aux maladies, la technique de multiplication par l'haploïdie, l'utilisation des engrais, la résistance au gel, et les caractéristiques du maltage.

Les objectifs généraux du projet ont été atteints. Les producteurs ont pu ainsi disposer de nouvelles variétés de céréales, soit par des contacts directs, soit en assistant à des réunions d'agriculteurs et à des événements agricoles. Les renseignements scientifiques produits ont été diffusés grâce à une collaboration et à des contacts étroits avec les comités provinciaux ainsi qu'avec l'industrie du brassage et du maltage.

PROGRAMME DE SERVICES AUX ANCIENS COMBATTANTS

Historique

Le programme de services du ministère des Affaires des anciens combattants verse des prestations aux anciens combattants, à leurs conjoints ainsi qu'aux personnes à leur charge. Il s'occupe également de verser des prestations ainsi que des allocations supplémentaires et d'études à certains civils, vétérans et enfants y ayant droit. De plus, il s'occupe des consultations individuelles et assure des services administratifs à d'autres programmes et organismes.

Le budget d'exploitation pour l'année financière 1977-1978 est de \$21,9 millions et de 992 années-travail dans les 18 bureaux régionaux.

Les besoins

En 1976-1977, près de 17,000 demandes ont été traitées dans les bureaux régionaux. Le traitement des demandes et l'émission du premier chèque requiè-

rent de 47 à 93 jours, la moyenne nationale étant de 62 jours. On a jugé ce délai trop long.

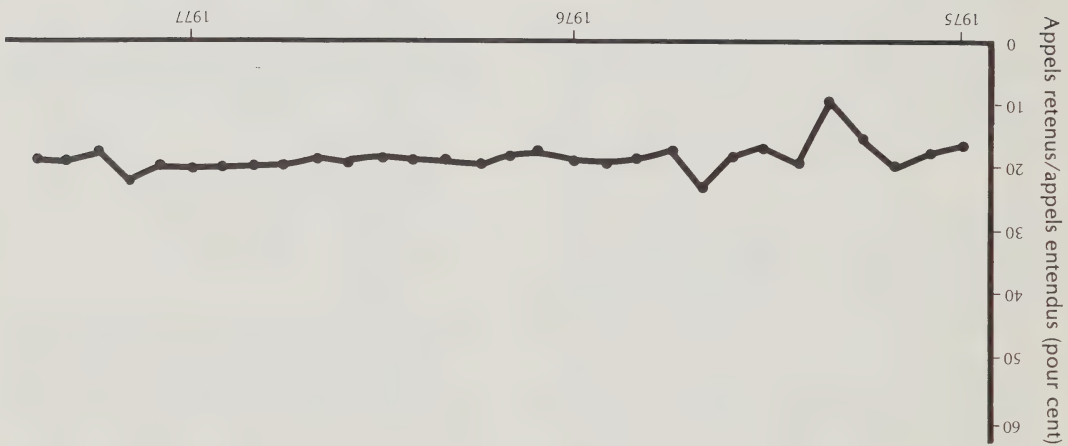
Les mesures

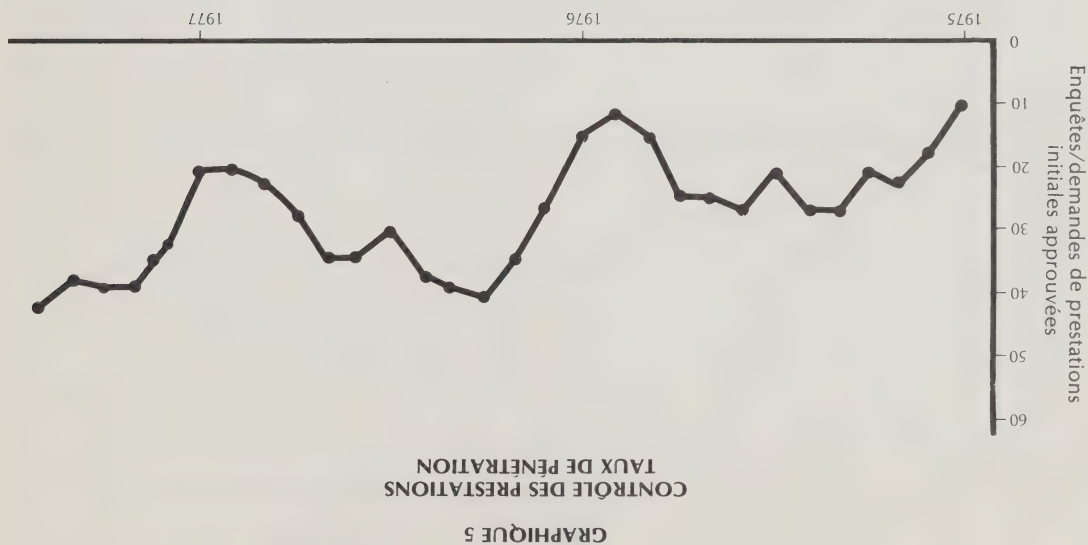
La direction a fixé, comme moyenne nationale à atteindre, un temps de traitement de 35 jours. À cette fin, il a fallu modifier le processus d'étude des demandes, accorder la priorité aux demandes les plus anciennes et améliorer les contacts avec les autres organismes pour obtenir les données essentielles sur les clients. De plus, on a mis en oeuvre un programme de perfectionnement du personnel et révisé toutes les procédures régionales pour améliorer l'efficacité. Enfin, en accordant plus de responsabilités aux bureaux régionaux, on a accéléré l'envoi des paiements initiaux.

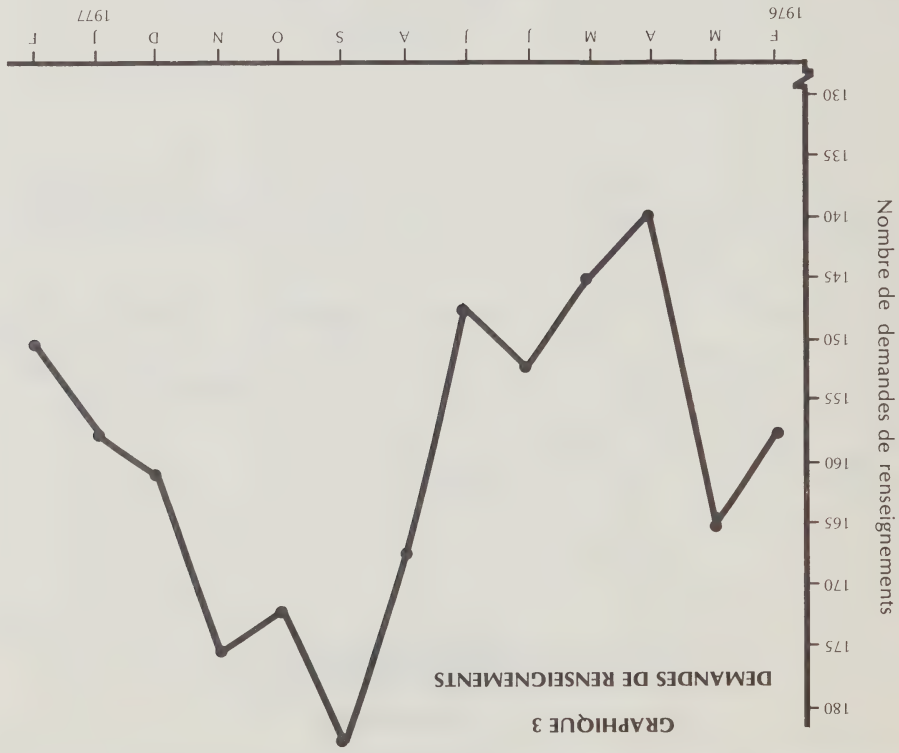
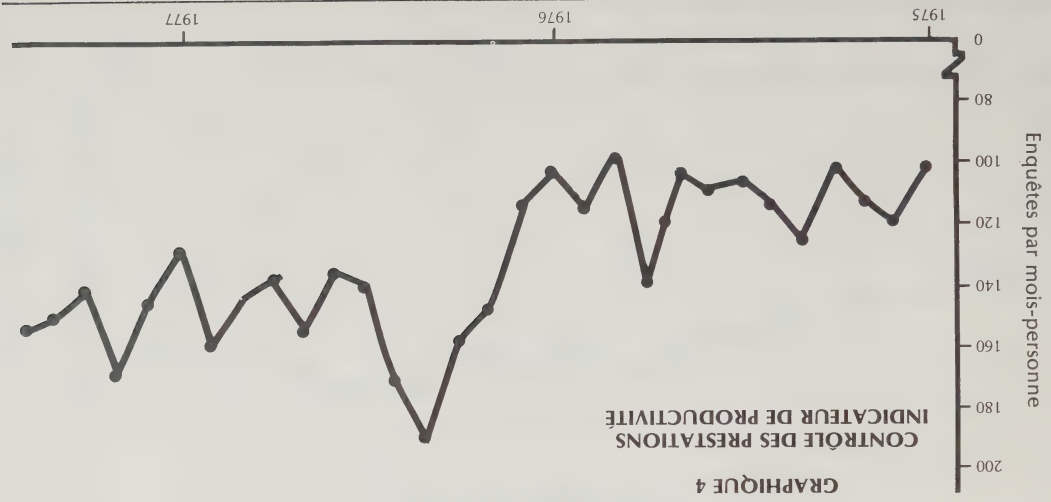
Les résultats

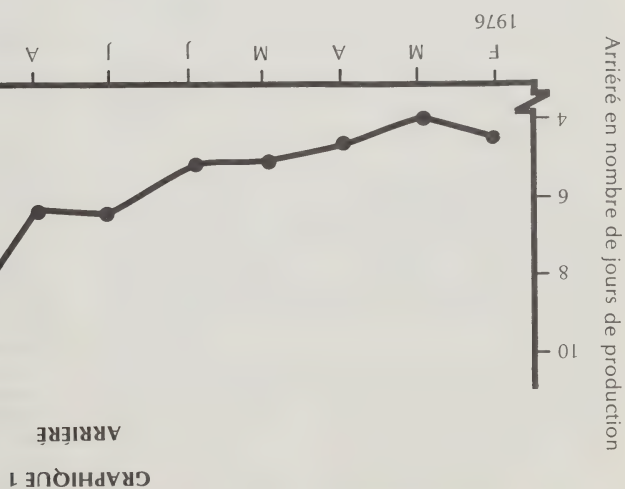
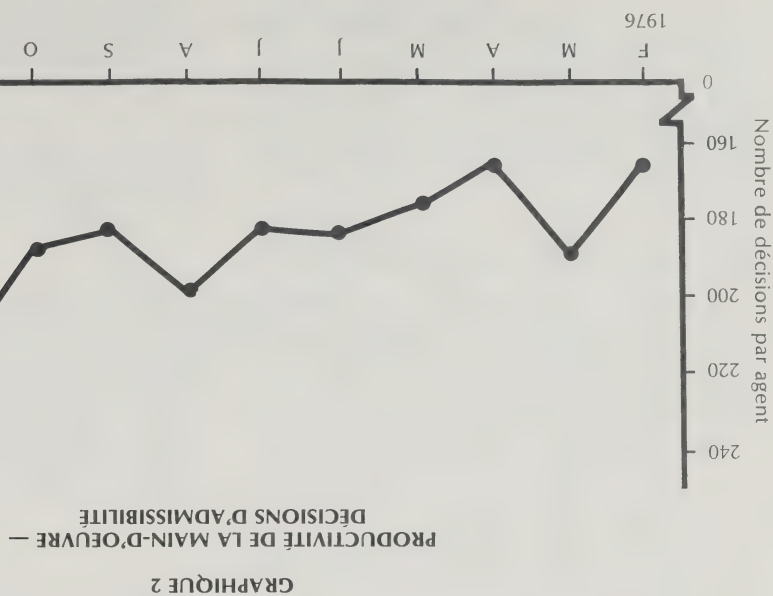
Dès mars 1977, le temps de traitement moyen était réduit à environ 32,4 jours, soit une amélioration de 46 pour cent malgré la diminution du personnel des bureaux régionaux.

GRAPHIQUE 7
 TRAITEMENT DES DEMANDES DE PRESTATIONS
 INDICATEUR D'EFFICACITE









Ce programme, qui fait partie de la nouvelle Commission de l'emploi et de l'immigration, fournit une aide financière à court terme et d'autres prestations aux travailleurs qui y ont droit en vertu de la Loi sur l'assurance-chômage. Le programme est décentralisé; il y a 336 points de service regroupés dans 160 bureaux de district répartis dans cinq régions. Le budget de fonctionnement pour 1977-78 est de \$252,4 millions et 11,300 années-personne.

Cet exemple se divise en deux parties: les activités de service et l'intensification des programmes de contrôle.

Partie 1 — Les activités de service

Le défi

Les gestionnaires du programme veulent s'assurer que les prestations sont versées rapidement et correctement. Etant donné le caractère dynamique des forces qui influent sur le programme, les gestionnaires des régions ou de l'administration centrale doivent constamment faire des corrections lorsque des conditions défavorables de nature fortuite ou cyclique touchent toute ou une partie d'une région, ou que celle-ci est aux prises avec des problèmes opérationnels internes.

La solution

L'arrière des demandes à traiter est un important indicateur de la performance surveillé par la direction. Comme le volume de l'arrière influe directement sur le délai avant qu'un demandeur reçoive ses prestations, il doit demeurer aussi faible que possible, compte tenu des coûts de traitement. En disposant de renseignements sur la performance, la direction peut équilibrer le coût et le service pour assurer un niveau de service approprié à un coût minimal. On a établi que le délai de traitement des demandes devait être de trois à cinq jours.

Le graphique 1 nous montre l'arrière mensuel dans l'une des régions: le retard a commencé à dépasser le délai prévu entre juin et juillet, et il est devenu excessif en septembre, moment où l'on a pris des mesures correctives.

Le nombre de décisions d'admissibilité prises par agent a été contrôlé parallèlement (graphique 2), à titre d'indicateur de productivité. Il a baissé entre août et septembre, au moment où l'arrière atteignait

son point maximal. La direction a pris des mesures qui ont permis d'accroître la productivité des agents et d'améliorer le service, comme en témoigne la diminution de l'arrière (graphique 1) après le mois de septembre.

Le nombre de demandes de renseignements sert d'indicateur auxiliaire. Le graphique 3 indique que le nombre de demandes de renseignements a atteint son plus haut point en septembre, en même temps que l'arrière, et qu'il a commencé à diminuer au fur et à mesure que le service s'est amélioré. On surveille de façon permanente ces indicateurs interdépendants.

Partie 2 — Intensification des programmes de contrôle

Le défi

Tout comme les autres programmes de versement de prestations, le programme d'assurance-chômage peut faire l'objet d'abus de la part de certains demandeurs. Par conséquent, la Commission doit veiller à ce que les prestations ne soient versées qu'à des demandeurs légitimes.

La solution

On fait enquête sur une partie des demandes afin d'en vérifier l'admissibilité. L'amélioration des procédures a permis d'accroître la productivité (graphique 4); un plus grand nombre de demandeurs sont donc soumis au programme de contrôle (graphique 5).

On peut voir les effets de l'intensification du contrôle par la variation du taux d'inadmissibilité et d'exclusion (graphique 6). Alors que la proportion des demandes de prestations examinées augmentaient en 1975 et 1976, la variation du taux d'inadmissibilité et d'exclusion ne s'est fait sentir que vers la fin de 1976.

La Commission a pu exercer ces activités de contrôle supplémentaires sans augmenter ses ressources humaines.

Afin de maintenir la qualité des décisions d'admissibilité pendant l'intensification du contrôle, la Commission a surveillé le pourcentage des appels retenus par rapport aux appels entendus (graphique 7). Grâce à la stabilité de cet indicateur, on a pu constater que les agents continuaient de faire preuve d'un bon jugement dans l'évaluation des demandes de prestations.

Historique

La préparation des états financiers des revenus et des dépenses des ministères est un des services offerts par l'Administration des services du ministère des Approvisionnementnements et Services. Environ 250 ensemble sont distribués mensuellement à 118 ministères et organismes. Il faut que ces renseignements soient disponibles en temps voulu car ils servent à la vérification et à la gestion des affectations budgétaires. Ce service, qui coûte environ \$1 million par année, emploie 22 personnes.

Résultats

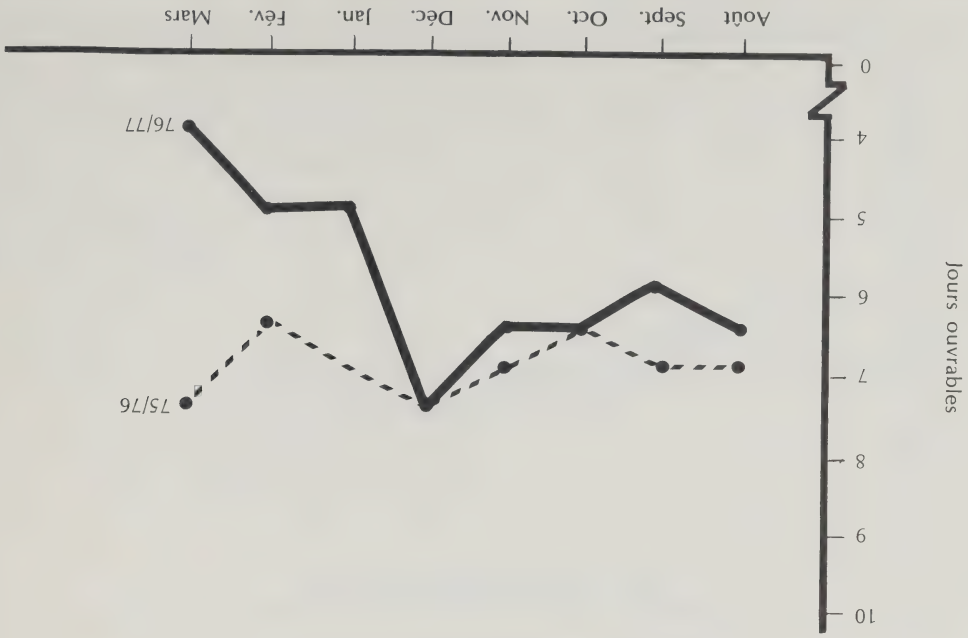
De 1975-1976 à 1976-1977, la rapidité de distribution des états financiers aux clients s'est accrue d'environ deux jours ouvrables, comme l'indique le graphique 1.

Les gestionnaires de l'Administration des services ont amélioré progressivement leur performance et ont réalisé des économies en s'intéressant au service offert aux clients. Cette amélioration a été possible grâce en partie à l'utilisation d'une imprimante perfectionnée qui a permis non seulement de procurer un plus grand nombre d'exemplaires lisibles et de réduire la consommation de papier de 180 tonnes par année, mais aussi d'abaisser les coûts de production annuels d'environ \$100,000.

Le temps de distribution est maintenant de quatre jours ouvrables, ce qui se compare avantageusement aux résultats d'un sondage sur la performance fait au sujet d'un service semblable offert par le secteur privé.

GRAPHIQUE 1

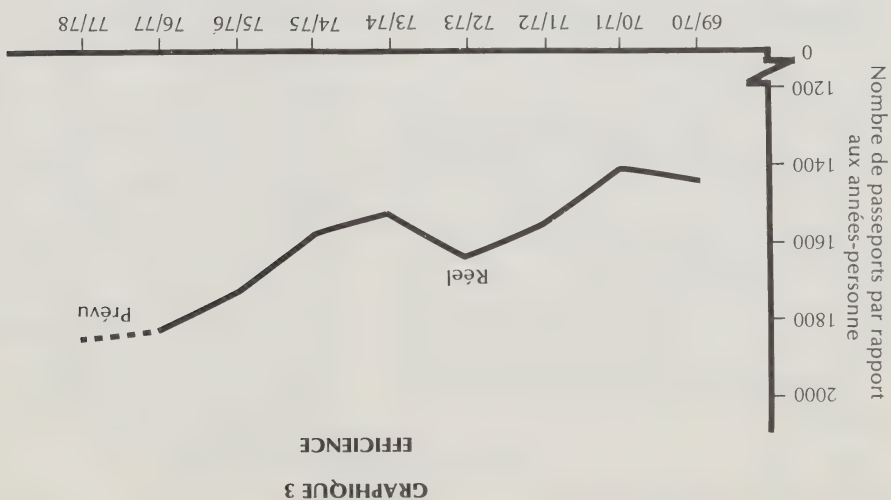
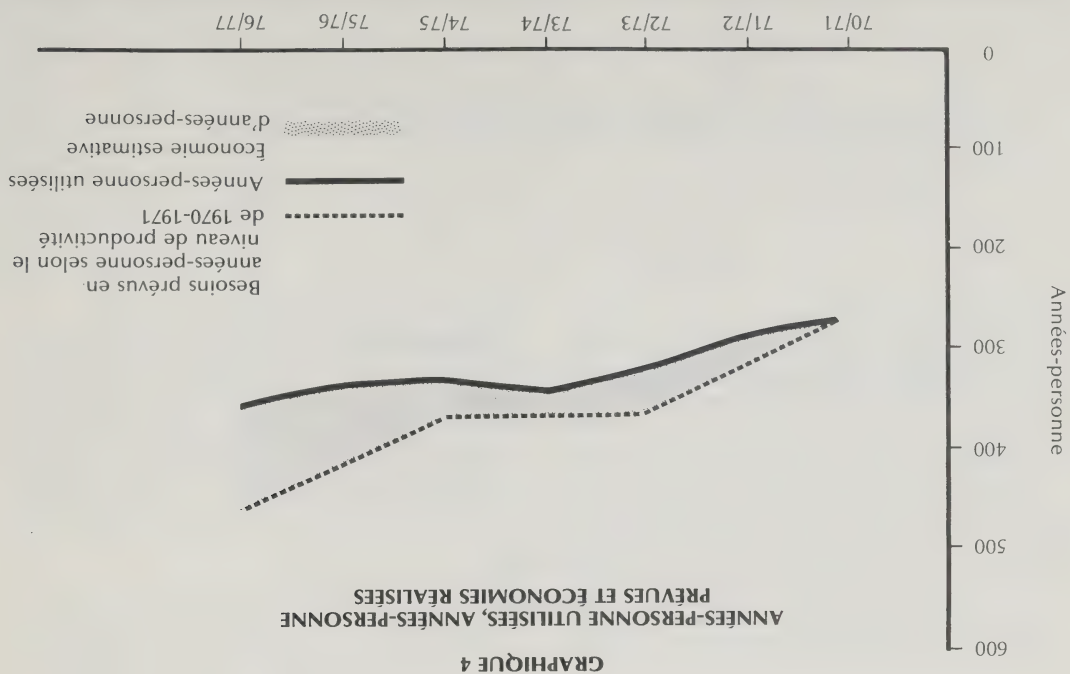
TEMPS MOYEN NÉCESSAIRE POUR DISTRIBUER
TOUS LES ENSEMBLES D'ÉTATS FINANCIERS



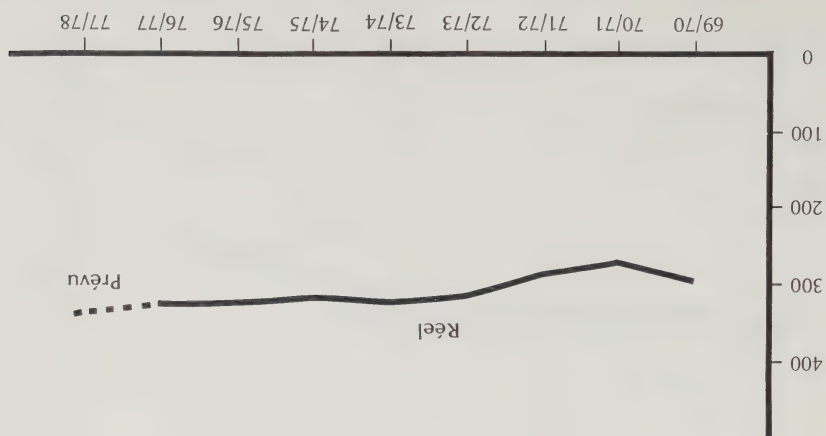
Pourcentage de passeports traités
dans une période de sept jours



GRAPHIQUE 5
NIVEAU DE SERVICE

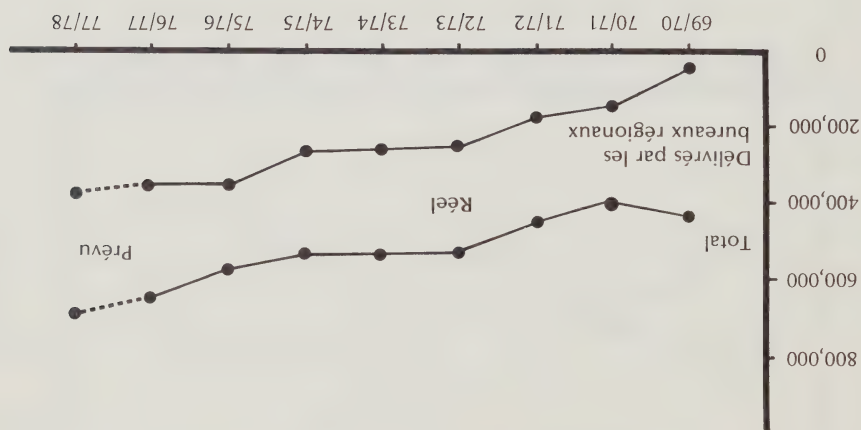


Nombre d'années-personne



GRAPHIQUE 2
PERSONNEL

Nombre de passeports



GRAPHIQUE 1
NOMBRE DE PASSEPORTS DÉLIVRÉS

OPÉRATIONS DU BUREAU DES PASSEPORTS

Historique

Le Bureau des passeports délivre des passeports aux citoyens canadiens, soit par courrier à partir d'Ottawa, soit directement de ses bureaux situés à Ottawa et dans sept régions à travers le pays et plus de 100 missions canadiennes à l'étranger. Il offre aussi des services spécialisés de documents de voyage aux hauts fonctionnaires canadiens qui voyagent à l'étranger et aux résidents non canadiens du pays.

Plus de 683,000 documents ont été délivrés en 1976-1977. Chaque année, un Canadien sur 35 reçoit un document de voyage et environ 2,8 millions d'entre eux détiennent des passeports valides. Le budget de 1977-1978 s'élève à environ \$8,1 millions et comprend 356 années-personne.

Utilisation par la direction des données sur la performance

Depuis un bon nombre d'années, la direction du Bureau des passeports se sert d'indicateurs de la performance aux fins de planification et de contrôle.

Avant 1970, tous les services de passeports au pays étaient assurés par courrier à partir d'Ottawa. En 1969, il est devenu évident, d'après les données relatives à la charge de travail, à l'arrière, au temps de traitement des demandes et aux plaintes, que le niveau de service était insuffisant. Par ailleurs, on s'inquiétait du fait que cette situation compromettrait la sécurité et l'intégrité du passeport canadien. Pour remédier à ces lacunes, la direction a décidé d'effectuer une décentralisation, et, en 1970, les trois premiers bureaux régionaux ont ouvert leurs portes.

Ces mesures, ainsi que l'amélioration des procédures, la formation du personnel, l'automatisation et la répartition plus judicieuse du personnel, ont permis au Bureau des passeports d'améliorer sensiblement l'efficacité et le service.

Le graphique 1 montre que le nombre total de passeports délivrés a augmenté de 11 pour cent par an au cours des six dernières années (de 406,000 en 1970-1971 à 684,000 en 1976-1977). Les années-personne correspondantes ont augmenté en moyenne de cinq pour cent par an (graphique 2). Cela a entraîné une amélioration annuelle de l'efficacité de plus de quatre pour cent (graphique 3), ce qui correspond à des économies estimatives variant de 20 à 100 années-personne pour chacune des années allant de 1971-1972 à 1976-1977 (graphique 4). La ligne supérieure du graphique 4 indique les besoins en personnel calculés d'après le niveau d'efficacité de 1970-1971; la ligne inférieure montre le nombre réel d'années-personne utilisées.

L'amélioration de l'efficacité a été accompagnée d'une amélioration sensible du service. Le nombre de passeports délivrés dans une période de sept jours est passé de 38 pour cent en 1969-1970 à 71 pour cent en 1975-1976 (graphique 5). Ce pourcentage a décliné légèrement à 66 pour cent en 1976-1977 en raison d'un afflux de demandes juste avant l'augmentation des frais. Le pourcentage de passeports délivrés au public, directement aux guichets, est passé de 17 pour cent en 1969-70 à plus de 57 pour cent en 1976-77. On prévoit, pour 1977-1978, une amélioration de la productivité et du service.

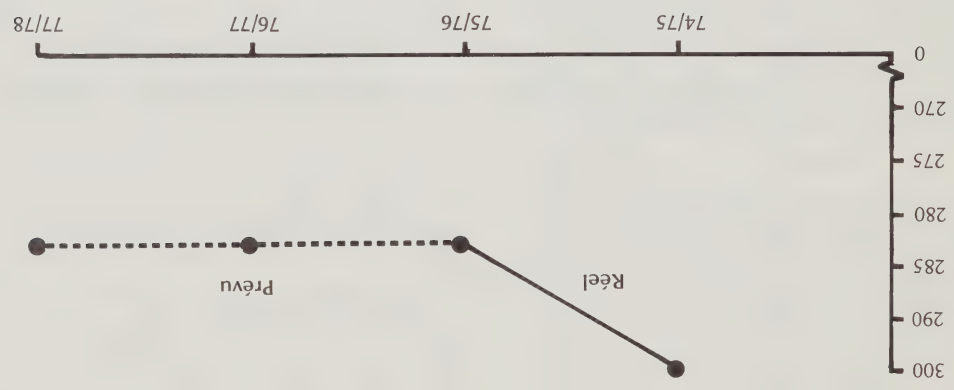
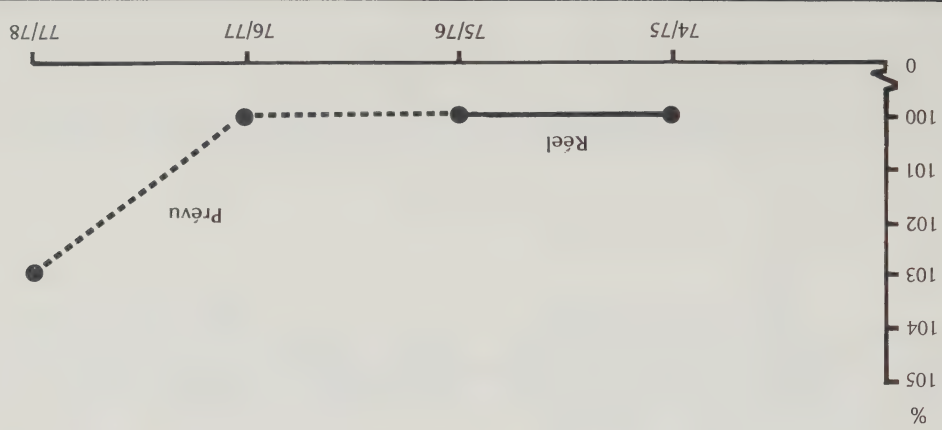
D'autres améliorations qui ne figurent pas sur les graphiques comprennent: un taux réduit du nombre réduite des facteurs externes, tels que les grèves des services postaux et aériens, qui nuisent au service des demandes plus grande commodité pour le client; une plus grande sécurité du fait que le demandeur se présente en personne; et une réduction du coût par passeport, en dollars 1969/70.

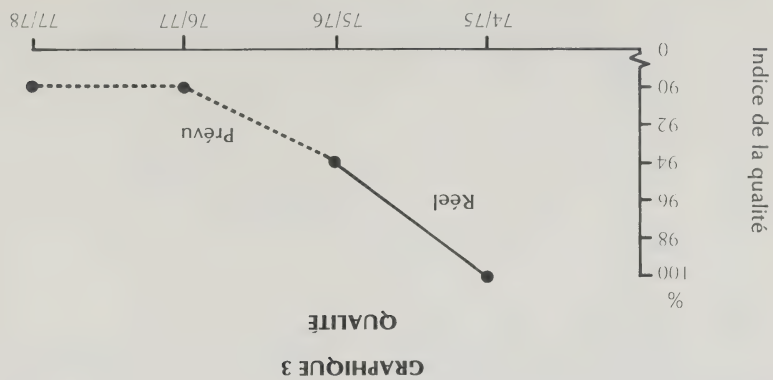
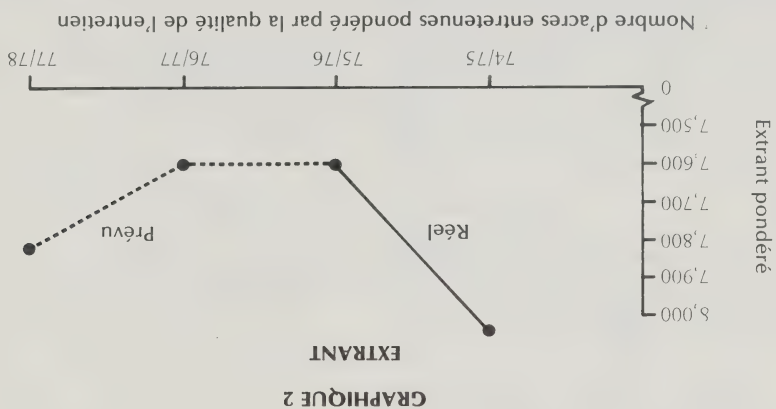
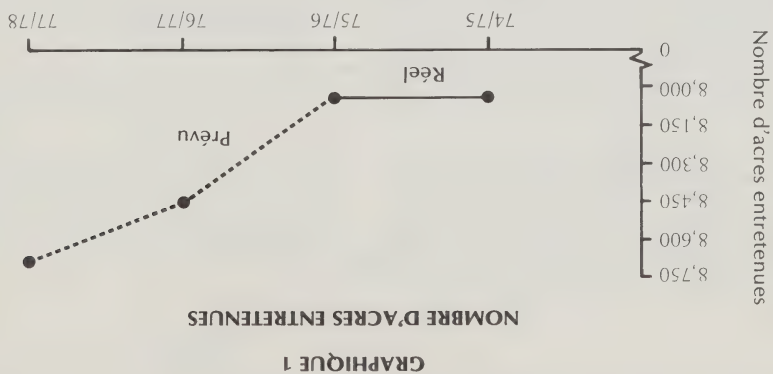
Indice d'efficience

Nombre d'années-personne

GRAPHIQUE 5
EFFICIENCE

GRAPHIQUE 4
INTRANT





Historique

La Commission de la capitale nationale, Opérations d'entretien des districts de la capitale nationale fournit une méthode efficace de contrôle à deux paliers. La mesure de la performance dans les opérations d'entretien des districts de la capitale nationale fournit une méthode efficace de contrôle à deux paliers.

Utilisation de la mesure de la performance par la direction

L'année financière suivante (1976-77), la Commission comptait 400 acres supplémentaires à sa charge; cette fois, on a rogné 11 années-personne des exigences estimatives, pour une baisse supplémentaire, de quatre pour cent dans la qualité de l'entretien, mais sans aucune détérioration dans l'efficacité. Le nombre de plaintes reçues de la part des ministères-clients et du grand public a cependant augmenté.

Pour l'année financière 1977-78, on calcule que l'augmentation de la superficie entretenue sera de 250 acres. On a décidé de maintenir la qualité de l'entretien au niveau de celle en vigueur pendant 1976-77 et de ne pas augmenter le nombre d'années-personne, augmentant ainsi l'efficacité de trois pour cent (graphique 5).

Cet exemple est tiré du Rapport déposé à la Chambre par le président du Conseil du Trésor le 17 novembre 1976, et il est donné à titre d'information complémentaire.

La Commission a défini cinq niveaux de qualité d'entretien; la superficie (nombre d'acres) à chaque niveau constitue un extrant distinct, pondéré séparément. Dans le cas à l'étude, lorsque la qualité d'entretien a diminué (modification de la répartition des extrants), l'extrant pondéré a diminué. C'est pourquoi, alors que la superficie totale est restée constante en 1975-76 (graphique 1), l'extrant pondéré (graphique 2) a diminué. Puisque cette diminution était égale à celle de l'intrant (graphique 4), l'indice d'efficacité (graphique 5) n'a pas changé. L'indice de la qualité a cependant diminué, comme le démontre le graphique 3.

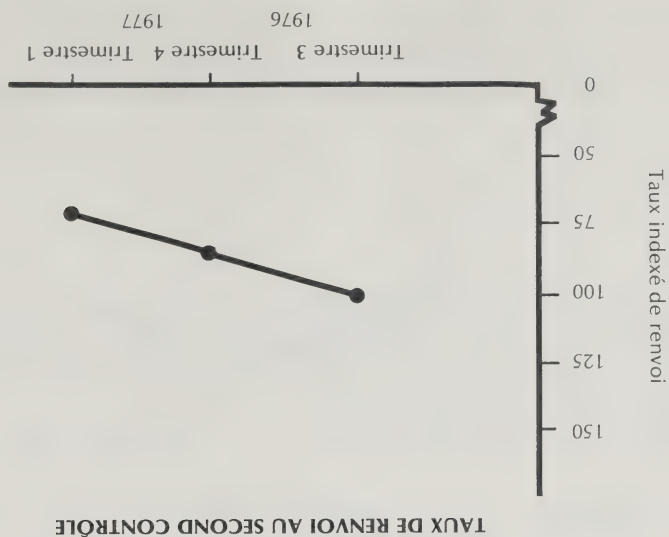
Pour la direction intermédiaire, cela comprend:

- L'efficacité d'entretien d'un domaine d'activité en fonction du nombre pondéré d'unités de travail pour chaque domaine par année-personne et par dollar.
- Des normes sur la qualité d'entretien de ces acres, qui permettent de fixer des objectifs.
- Une évaluation impartiale des propriétés entretenues, permettant de mesurer jusqu'à quel point les objectifs sont atteints.

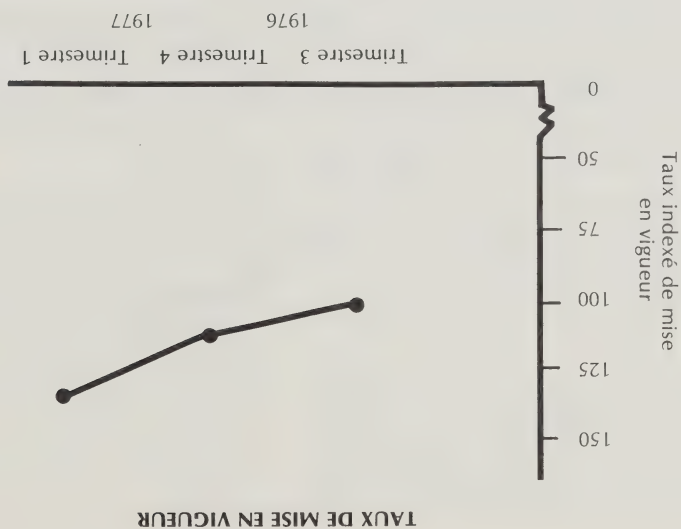
Pour la direction intermédiaire, cela comprend:

- L'efficacité de l'entretien, exprimée en fonction du nombre pondéré d'acres entretenues par année-personne et par dollar.
- Des normes sur la qualité d'entretien de ces acres, qui permettent de fixer des objectifs.
- Une évaluation impartiale des propriétés entretenues, permettant de mesurer jusqu'à quel point les objectifs sont atteints.

— Des normes sur la qualité qui permettent de contrôler la performance dans un domaine donné et de fixer des objectifs.

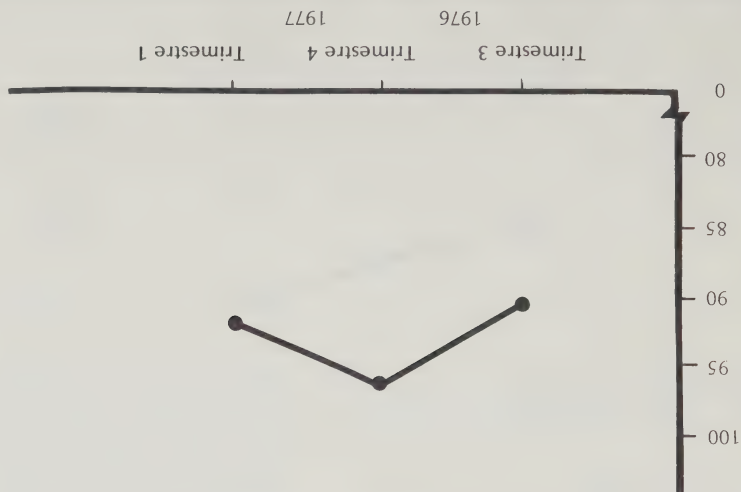


GRAPHIQUE 4



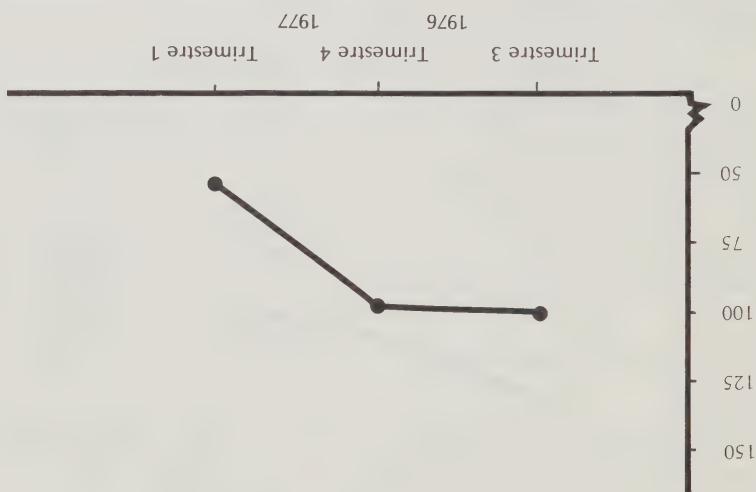
GRAPHIQUE 3

Pourcentage des vols inspectés en moins de 30 minutes



GRAPHIQUE 2
NIVEAU DE SERVICE

Intrant en main-d'oeuvre indexé (jours-personne par passager)



GRAPHIQUE 1
INTRANT EN MAIN-D'OEUVRE INDEXÉ

INSPECTION DOUANIÈRE DANS LES AÉROPORTS

Historique

Revenu Canada (Douanes et Accise) doit contrôler le mouvement international des marchandises et des personnes entrant au Canada. Étant donné la popularité croissante des voyages par avion, un nombre toujours plus grand de voyageurs internationaux entrent maintenant au Canada par nos aéroports.

Le défi

L'avènement des gros réactés a entraîné un surcroît de travail dans les services aéroportuaires canadiens; l'arrivée simultanée de seulement trois des plus gros avions peut nécessiter le contrôle d'un millier de passagers dans une courte période.

La direction des Douanes et Accise devait donc contrôler les passagers dans un délai raisonnable tout en assurant le respect voulu des règlements. Plus particulièrement, les agents de douanes des aéroports devaient:

- améliorer les opérations sans accroître les coûts unitaires de contrôle des passagers
- soumettre tous les passagers des vols au premier contrôle en moins de trente minutes
- maximiser le respect des règlements tout en minimisant l'inspection.

La solution

Afin de relever ces défis, les fonctionnaires des douanes ont mis sur pied le Système de la ligne primaire d'inspection (LPI). On fournit aux gestionnaires des douanes canadiennes des aéroports des données sur le nombre total des "interceptions prévues". On élabore ces données en inspectant les voyageurs aériens qui ont franchi la ligne primaire

d'inspection et qui n'auraient pas fait l'objet, en d'autres circonstances, d'un examen secondaire.

Façon dont les améliorations ont été apportées

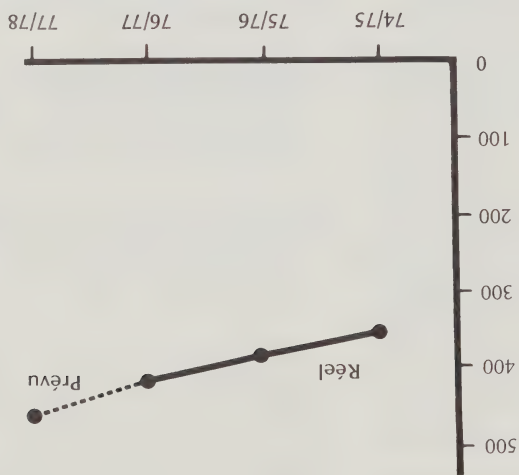
Grâce à l'analyse des résultats de ces examens supplémentaires, pondérés par la gravité de l'infraction, il est possible de classer les vols selon leur provenance et d'établir de façon statistique le nombre de passagers qui devraient faire l'objet d'un autre examen. D'après les données du Système LPI, les gestionnaires des douanes canadiennes des aéroports peuvent contrôler des variables, telles que l'instant de main d'œuvre, les niveaux de service, les niveaux de mise en vigueur des règlements et le niveau d'examen, dans le but d'améliorer la performance des opérations.

Les graphiques qui suivent présentent le fonctionnement du Système LPI dans un aéroport canadien au cours d'une période de neuf mois:

- le graphique 1 indique une diminution de l'instant en main-d'œuvre
- le graphique 2 indique que le niveau de service a été sensiblement constant
- le graphique 3 montre que le taux de mise en vigueur des règlements a augmenté d'environ 30 pour cent
- le graphique 4 montre que le nombre de passagers dont il fallait examiner les bagages a diminué d'environ 27 pour cent.

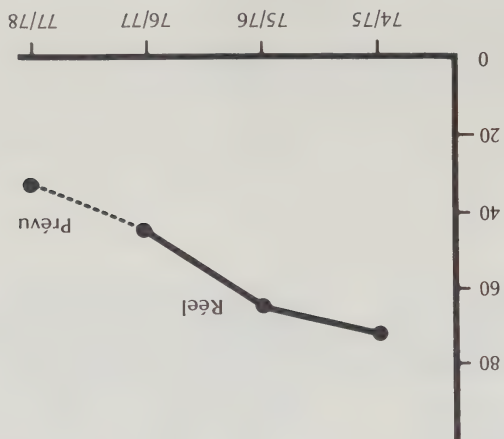
Il convient de signaler que les graphiques 1, 3 et 4 sont "indexés" et indiquent la performance par rapport à celle qui existait au début du troisième trimestre de 1976, dont la valeur nominale est de 100.

Nombre de licences
octroyées par année-personne



GRAPHIQUE 1
PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE

Nombre de plaintes
par 1,000 détenteurs
de licences



GRAPHIQUE 2
PLAINTES DE BROUILLAGE REÇUES
PAR LE MINISTÈRE

GESTION DU SPECTRE DES FRÉQUENCES RADIOÉLECTRIQUES

Historique

La gestion du spectre des fréquences radioélectriques est une des principales activités du programme de télécommunications du ministère des Communications. Son objectif est d'accroître l'utilisation du spectre des fréquences radioélectriques de façon à développer et à étendre les communications radio.

Cinq bureaux régionaux administrent le programme en accomplissant les tâches suivantes:

- application (inspections)
- autorisation (octroi des licences)
- contrôle (assignations)

Le budget de fonctionnement pour 1977-1978 est de \$16,5 millions et de 806 années-personne.

Le défi

Le spectre de fréquences radioélectriques du pays est limité, et dans les régions à forte densité de population il devient de plus en plus difficile d'assigner de nouvelles fréquences sans risques de brouillage pour les autres usagers.

Avant d'octroyer une licence, il faut étudier le répertoire des usagers, assigner une fréquence libre qui ne soit pas susceptible de brouiller les autres et tenir compte du lieu, de la puissance de l'émetteur et de la bande de fréquence.

La solution

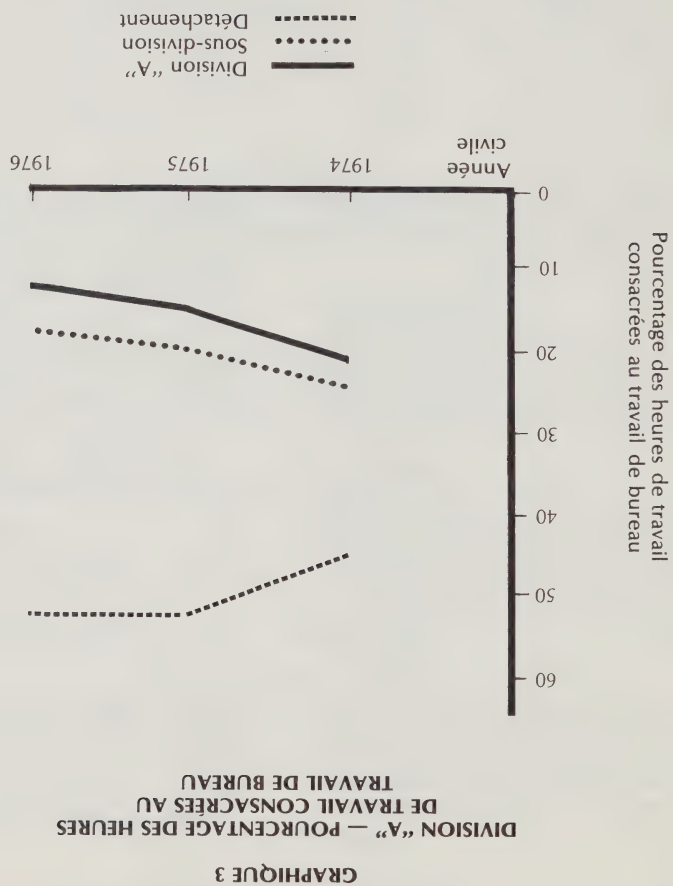
Le ministère a automatisé certaines tâches afin de réduire les délais et le nombre d'erreurs en ce qui concerne l'assignation des fréquences. De plus, un programme d'application accéléré augmente le nombre d'inspections sur place visant à corriger ou à prévenir le brouillage.

Les résultats

En ce qui concerne le processus d'octroi des licences, le ministère et les utilisateurs du spectre des fréquences bénéficient d'un service plus rapide et plus précis. De plus, l'efficacité a augmenté puisque le nombre de licences octroyées par année-personne est passé de 352 en 1974-1975 à 419 en 1976-1977 (graphique 1).

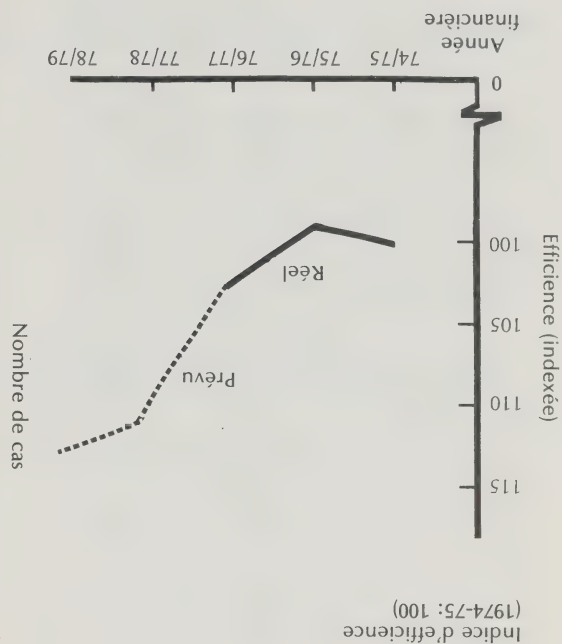
La rentabilité du programme d'application s'est manifestée sous forme d'une diminution du brouillage causé par les détenteurs de licences: les plaintes reçues par le ministère sont passées de 72 par 1,000 détenteurs en 1974-1975 à 47 par 1,000 détenteurs en 1976-1977 (graphique 2).

Au cours de la même période, le volume de travail concernant les licences a augmenté de 24 pour cent alors que l'augmentation des ressources en années-personne n'a été que de cinq pour cent.



EFFICIENCE DE LA GRC — OPÉRATIONS ÉVALUÉES

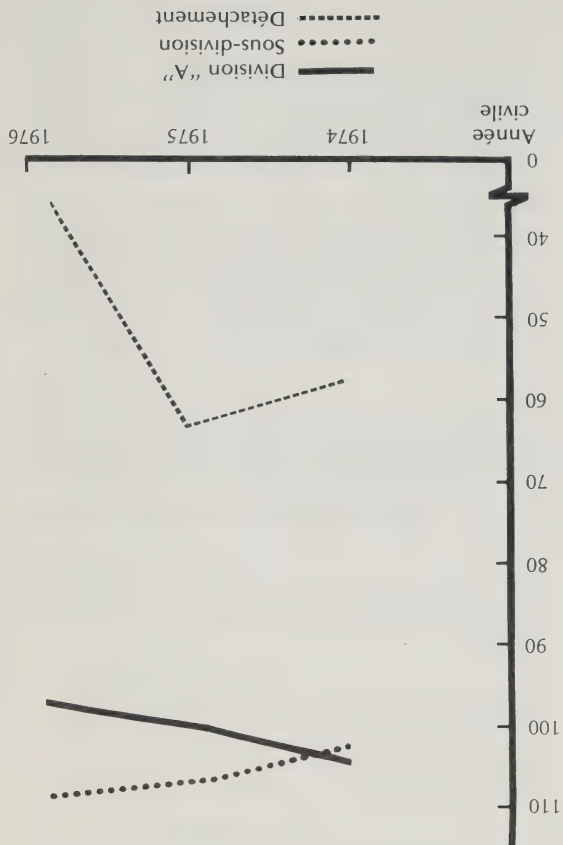
GRAPHIQUE 1



Efficiency: (extrant pondéré/années-personne)/
(extrant pondéré, année de référence/
années-personne, année de référence)

GRC — Division "A"
NOMBRE DE CAS PAR GENDARME

GRAPHIQUE 2



Historique

La GRC, sous le ministère du Solliciteur général, administre le programme d'application de la loi qui comprend :

- l'application des lois et des décrets fédéraux;
- les services canadiens de police (les laboratoires de la police canadienne, le centre d'information de la police canadienne, le collège canadien de police et les services d'identité);

- les services de police en vertu de contrats (la GRC constitue le corps de police de toutes les provinces, à l'exception de l'Ontario et du Québec, le seul corps de police du Yukon et des Territoires du Nord-ouest et le corps de police de 200 municipalités).

Son budget d'exploitation pour l'année financière est de \$506,1 millions et de 19,013 années-personne dont 15,142 sont réparties dans 16 divisions régionales au Canada.

Utilisation de la mesure de la performance

Depuis 1966-1967, la GRC utilise des indicateurs de performance, tels la charge de travail et les taux de solution des crimes. Au milieu des années 1970, on a ajouté les heures-personne pour mesurer l'efficience et la qualité.

Les extrants, basés sur le système de déclaration uniforme de la criminalité qu'emploient tous les corps policiers canadiens, sont pondérés par les heures-personne nécessaires pour traiter chaque sorte de cas et combinés pour donner l'extrant total des opérations mesurées. Leur efficience est exprimée en terme d'heures-personne par cas (graphique 1).

Au cours de la période 1973-1976, le système de mesure de la performance a été étendu aux "services traditionnels de police". Le graphique 1 indique les variations d'efficience en fonction de la performance au cours de l'année de référence 1974-1975, à laquelle

on a donné la valeur nominale 100. Il montre également les prévisions de la GRC en ce qui concerne l'amélioration de l'efficience.

La qualité ou l'efficacité des opérations mesurées est vérifiée d'après le taux de solution, c'est-à-dire le nombre de crimes résolus par rapport au nombre signalé.

Parmi les mesures prises pour améliorer la performance, citons les suivantes:

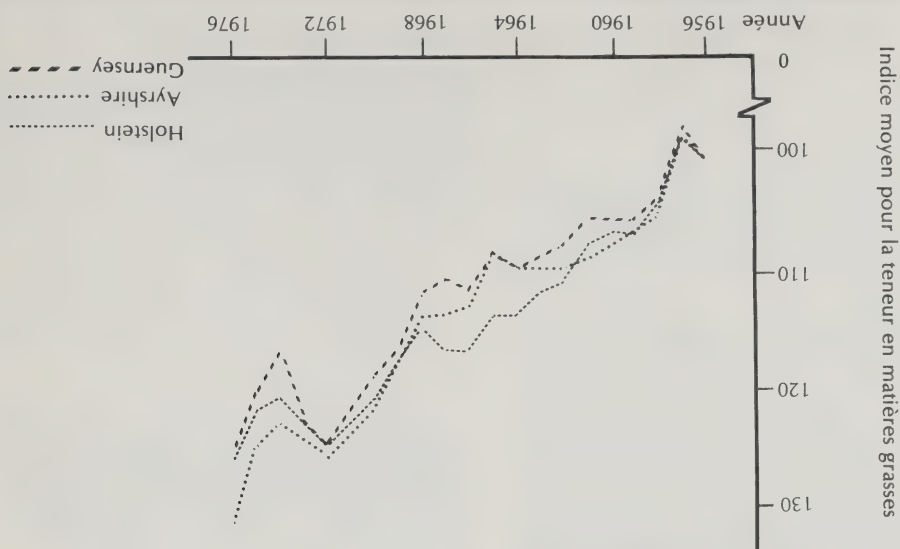
- Le travail par quart a permis à la GRC de faire face aux périodes intenses de crimes et de réduire les frais de temps supplémentaires.
- La mise au point d'un système automatisé de dactyloscopie a permis de libérer 60 années-personne et permettra d'en libérer 15 autres.

— Le système de compte rendu des heures de travail indiquait que la division "F" (Sask.) et la division "K" (Alb.) consacraient trop de temps au transport des prisonniers en voiture. Ayant obtenu cette information, et après une étude comparative des coûts du transport par avion et de ceux du transport en voiture, la direction de la GRC a décidé d'utiliser l'avion, augmentant ainsi le temps disponible pour d'autres tâches.

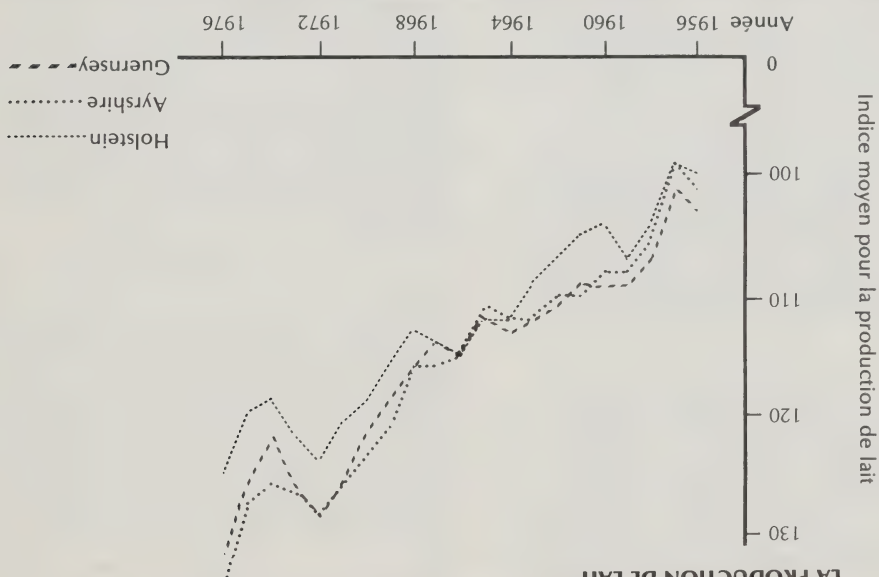
- On a réduit le nombre d'heures consacrées aux tâches administratives par les divisions fonctionnelles, ce qui laisse plus de temps pour le travail de police. Les graphiques 2 et 3 montrent de quelle façon les renseignements sur la performance ont permis à la division "A" de s'apercevoir qu'un petit détachement passait une partie anormale de son temps à faire du travail de bureau. Après enquête, les membres du détachement ont été réaffectés à d'autres postes.

- On a augmenté le nombre de civils affectés aux postes de soutien administratif afin de permettre aux officiers de s'occuper de travaux de police.

GRAPHIQUE 2 CONTRÔLE D'APTITUDES, MOYENNE ANNUELLE POUR TROIS RACES DE BOVINS LAITIERS, TELLE QU'INDIQUÉE PAR L'INDICE MOYEN DE LA CLASSE DE LA RACE POUR LA TENUEUR EN MATIÈRES GRASSES



GRAPHIQUE 1 CONTRÔLE D'APTITUDES, MOYENNE ANNUELLE POUR TROIS RACES DE BOVINS LAITIERS, TELLE QU'INDIQUÉE PAR L'INDICE MOYEN DE LA CLASSE DE LA RACE POUR LA PRODUCTION DE LAIT



Résultats du contrôle d'aptitudes

Environ 10 pour cent du cheptel laitier canadien est soumis au contrôle d'aptitudes. Les associations d'éleveurs, les unités d'insémination artificielle et l'industrie laitière utilisent largement l'indice de la moyenne de la classe de la race, et bon nombre de pays s'y réfèrent. Les graphiques 1 et 2 montrent à 1976, pour la production de lait et de matières grasses de trois races de bovins laitiers. Elles se sont toutes améliorées.

Voici comment le programme de contrôle d'aptitudes a profité aux producteurs:

- Les vaches soumises au programme se vendent environ \$100 de plus que celles qui ne le sont pas. Environ 200,000 vaches sont certifiées chaque année, dont à peu près 40,000 sont vendues; la valeur marchande ajoutée estimative pour les producteurs laitiers est d'environ \$4 millions par an.

- La plupart des pays ne permettent l'importation de sperme que s'il s'agit de taureaux d'élite ou d'animaux laitiers pour lesquels on dispose de données provenant du Service du contrôle d'aptitudes. En 1976, on a exporté vers des pays autres que les É.-U. 12,857 bovins laitiers dont la valeur globale était de plus de \$11 millions. L'exportation de sperme de taureaux a rapporté \$2,5 millions. Si le contrôle d'aptitudes n'existait pas, une bonne partie de ce marché d'exportation n'aurait pas non plus. De 25 à 35 pour

cent des bovins laitiers exportés aux É.-U., dont la valeur varie de \$4,4 à \$6,2 millions, sont soumis au contrôle d'aptitudes. La plupart des autres sont engendrés par insémination artificielle, le sperme provenant de taureaux contrôlés dans le cadre du programme et pour lesquels la preuve de la valeur génétique est connue. En l'absence du programme, ces ventes souffriraient également.

- Grâce à l'insémination artificielle, l'ensemble de l'industrie laitière a accès aux taureaux susceptibles de transmettre une production supérieure. Ainsi, tous les producteurs peuvent utiliser les données génétiques sur les 10 pour cent du cheptel national soumis au contrôle d'aptitudes. La production des troupeaux soumis au programme a connu une amélioration constante de un pour cent par an, et l'industrie en a retiré un bénéfice de plus de \$2 millions par an. L'utilisation de géniteurs supérieurs a permis d'améliorer la production du reste du cheptel national (90 pour cent), soit d'environ \$7 à \$9 millions par an.

La mise sur pied et le maintien du Service du contrôle d'aptitudes ainsi que de son indicateur de performance (indice de la moyenne de la classe de la race) a permis l'amélioration génétique du cheptel laitier canadien. La somme nette de \$3 millions dépensée par Agriculture Canada a entraîné un rendement annuel estimatif de \$25 à \$30 millions pour l'industrie laitière.

COMMISSION CANADIENNE DES PENSIONS

La Commission canadienne des pensions examine et juge les demandes découlant d'une invalidité ou d'un décès reliés au service militaire dans les Forces armées canadiennes, ou à un emploi civil qui a trait directement à la Seconde guerre mondiale. Elle se prononce également sur les demandes de pension en vertu de diverses autres lois. En 1977-1978, on a prévu au budget \$14 millions et 498 années-personne pour l'administration de subventions et de contributions valant environ \$414,3 millions.

Il y a trois niveaux de traitement pour les demandes de pensions d'invalidité. D'abord, on examine les documents présentés par le demandeur. En cas de rejet de la demande, d'autres renseignements à l'appui peuvent être fournis au deuxième niveau. Si une mesure de troisième niveau s'impose — une audience du Comité d'examen — les demandeurs peuvent y assister et convoquer des témoins pour appuyer leurs demandes de pension.

Le délai

En juin 1975, le temps de traitement moyen des demandes de pensions d'invalidité au premier et au deuxième niveaux était d'environ 297 jours, et plus de 4,000 demandes n'avaient pas été inscrites, dont 1,230 avaient été reçues plus de 10 mois auparavant. Le traitement comporte l'examen des états de service et des dossiers de blessures en temps de guerre, opération qui est souvent complexe et qui exige beaucoup de temps.

La solution

En améliorant les mécanismes administratifs et les techniques de formation des employés, on a pu, en mai 1977, ramener à 171 jours le temps de traitement moyen au premier et au second niveaux; à ce moment-là, les demandes non traitées s'élevaient à 3,300, dont seulement 246 avaient été reçues plus de 10 mois auparavant.

Au cours de la dernière année (terminée au milieu de 1977), le temps de préparation pour ce qui est des audiences de troisième niveau est passé de 11,8 à 9,6 mois, et l'arrêté des demandes à préparer a été réduit d'environ 1,100.

CONTRÔLE D'APTITUDES DES BOVINS
LAITIERS**Historique**

Le Service du contrôle d'aptitudes des bovins laitiers vise à améliorer, sur une base génétique, la capacité de production laitière du cheptel laitier canadien. Il fournit des données sur la performance que l'industrie laitière canadienne peut utiliser pour choisir des bovins laitiers ayant une capacité de production supérieure. La sous-section des bovins laitiers, qui est responsable du contrôle d'aptitudes, dispose pour 1977-1978 de 282 années-personne et d'un budget de fonctionnement de \$4,9 millions, dont 38 pour cent sont recouvrés des producteurs.

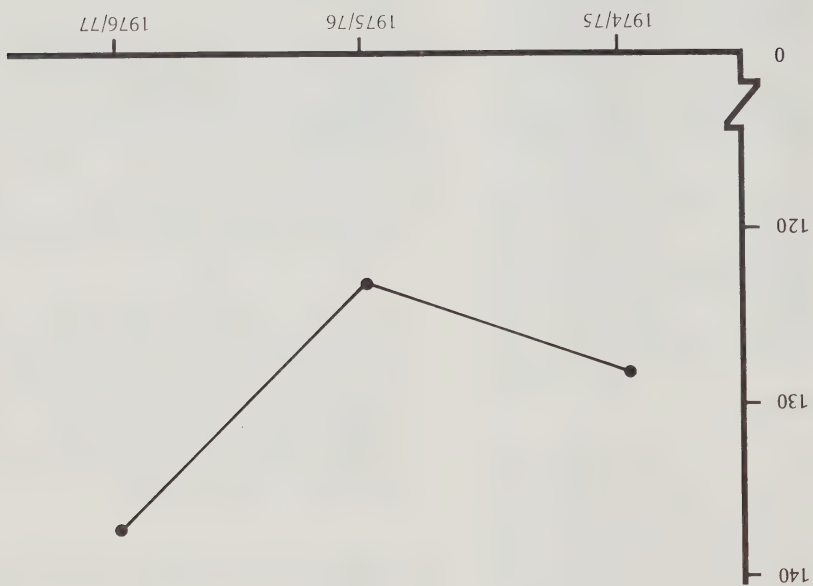
Fonctionnement du Service du contrôle d'aptitudes

Sans avis préalable, les inspecteurs d'Agriculture Canada visitent chaque ferme laitière participante environ 10 fois par an. Ils surveillent la traite, mesurent la production laitière de chaque vache et analysent ensuite l'échantillon de lait pour en établir la teneur en matières grasses. Ces mesures de la performance facilitent l'amélioration de la production de trois façons principales:

- Les producteurs laitiers utilisent les données comme base pour l'élaboration et la mise en oeuvre de bons programmes d'élevage.
- Les organismes d'insémination artificielle s'efforcent de produire des géniteurs supérieurs au sein du troupeau reproducteur. Ils utilisent les données provenant du contrôle d'aptitudes pour organiser des accouplements sélectifs et pour surveiller les aptitudes de la progéniture au sein de l'industrie.
- Le Canada a un important marché d'exportation des bovins laitiers; cela est attribuable, en grande partie, à l'authenticité de ces contrôles attestés par une tierce partie impartiale.

On a élaboré un indicateur d'aptitudes, qu'on appelle l'indice de la moyenne de la race; on a établi un chiffre de production moyenne pour chaque race et chaque groupe d'âge au cours d'une année de référence. On évalue alors la production courante d'une vache par rapport à la moyenne de sa race et de son groupe d'âge pour l'année de référence afin de déterminer quels bovins laitiers ont des aptitudes supérieures à la moyenne.

Mots traduits par années-personne mesurées (indexés)
(en milliers)



GRAPHIQUE 1
INDICES D'EFFICIENCE

Le Bureau des traductions au Secrétariat d'État pour répondre aux besoins du Parlement et de l'administration fédérale, contribuant ainsi à la mise en oeuvre de la politique des langues officielles. Sa charge de travail a augmenté considérablement au cours des années 70, comme en témoigne le nombre de mots traduits et livrés aux clients, qui est passé de 135 millions en 1972-73 à 232 millions en 1976-77.

Le défi

Cette croissance de la charge de travail et divers facteurs tels que l'inflation ont rendu nécessaire l'accroissement des ressources en dollars et en années-personne du Bureau des traductions. Pour la période allant de 1972-73 à 1976-77, ses prévisions budgétaires ont donc augmenté de \$15,6 millions à \$40,6 millions, alors que le nombre d'années-personne est passé 1,013 à 1,890.

Toute croissance aussi rapide dans une organisation crée une série de problèmes qui vont du recrutement du personnel et de la qualité des services fournis aux moyens de contrôler et d'évaluer l'utilisation optimale des ressources.

Afin de trouver des solutions efficaces et rapides à ces problèmes, on a cherché, dans le cadre de diverses actions entreprises simultanément, à évaluer la performance des opérations du Bureau des traductions.

La solution

Les résultats majeurs qu'ont apportés les indicateurs de performance à différents niveaux de l'organisation du Bureau sont :

- une meilleure évaluation de la charge de travail;
- un ajustement plus précis entre les ressources et les variations de la charge de travail;
- un compte rendu trimestriel sur les performances de chaque direction du Bureau;
- une préparation plus rigoureuse des prévisions de programme.

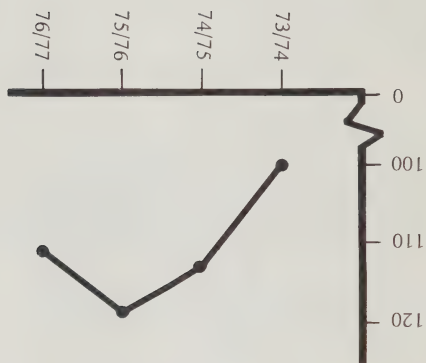
Les résultats

Dans un deuxième temps, à partir de 1976, le Bureau des traductions a commencé à évaluer la qualité des traductions et, en mesurant les délais de production, le niveau de service. Ces indicateurs viendront compléter ceux présentés ici.

Le graphique 1 montre l'évolution de l'indice d'efficacité des opérations mesurées, l'année de base étant 1974-75.

En 1974 le Bureau a commencé, dans un premier temps, à développer une série d'indicateurs de la performance évaluant l'efficacité des opérations mesurables. Durant l'année financière 1976-77, ces indicateurs touchaient 1,487 années-personne soit 79 pour cent de l'effectif total autorisé. La charge de travail pour les opérations de traduction à l'intérieur du Bureau fut de 203 millions de mots traduits et livrés aux clients.

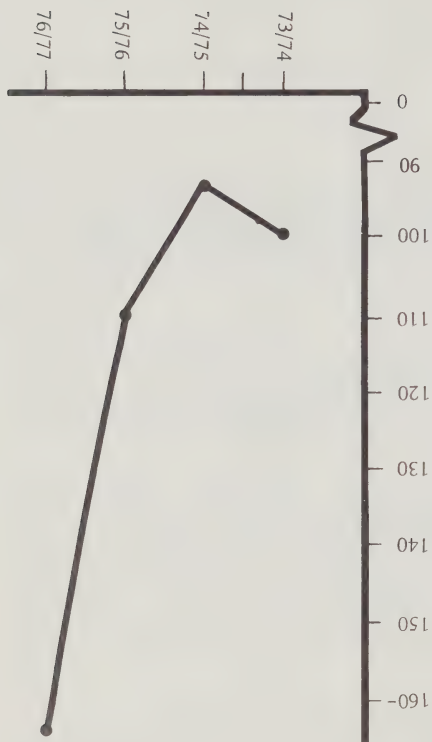
Nombre d'années-personne (indexé)



NOMBRE D'ANNÉES-AVOCAT UTILISÉES (INDEXÉ)

GRAPHIQUE 2

Nombre de dossiers par avocat (indexé)



PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE (INDEXÉE)

GRAPHIQUE 3

BUREAU DE SERVICES JURIDIQUES DES PENSIONS

Historique

Le Bureau de services juridiques des pensions, qui a été créé en 1971, offre gratuitement une aide juridique en matière de pensions et se spécialise dans les appels en vertu de la Loi sur les pensions. Ses services, dispensés directement d'avocat à client, s'adressent aux anciens combattants, aux anciens membres des forces armées régulières et de la GRC et à un certain nombre de civils. Son personnel est en poste à Ottawa et dans 17 bureaux de district. En 1977-1978, son budget de fonctionnement s'élève à \$2,7 millions et comprend 121 années-personne.

Le défi et la solution

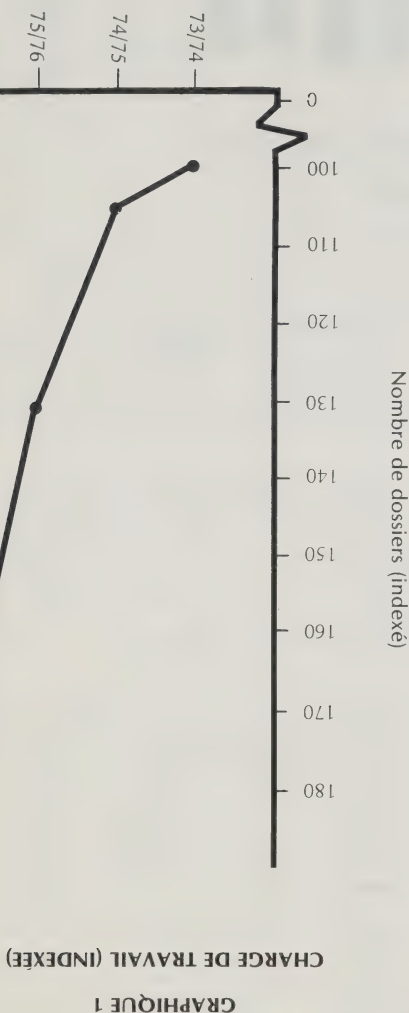
Voici les mesures que le Bureau a adoptées depuis 1974 en vue d'augmenter le volume annuel des affaires instruites par chaque avocat :

- Elaboration de procédures simplifiées;
- Elaboration de mesures de rendement par district en vue de permettre au Bureau de réaffecter ses ressources en fonction des besoins;
- Institution d'un examen mené par le bureau principal en vue de déceler les problèmes et d'y remédier;
- Préparation, au profit de tous les districts, d'un système centralisé de référence concernant les précédents, ce qui réduit sensiblement le temps consacré à la recherche dans les bureaux de district.

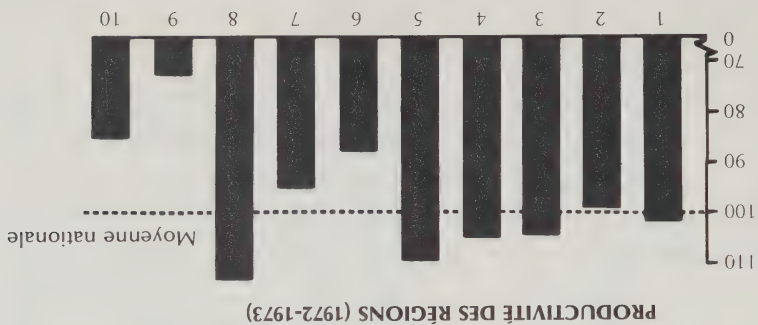
Les résultats

Le graphique 1 indique que, de 1973-1974 à 1976-1977, le volume de travail a augmenté de 83 pour cent; le graphique 2 révèle qu'au cours de la même période, le nombre d'années-avocat a augmenté de 12 pour cent. L'amélioration correspondante de la productivité (graphique 3), soit 63 pour cent (le nombre de cas réglés par avocat), découle de la mise en oeuvre des quatre mesures décrites plus haut.

Les chiffres des graphiques relatifs aux années suivantes sont indexés à ceux de 1973-1974, auxquels on a accordé une valeur nominale de 100.



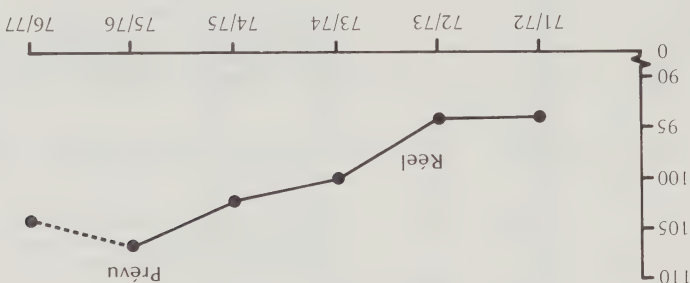
Productivité par rapport
à la moyenne nationale



PRODUCTIVITÉ DES RÉGIONS (1972-1973)

GRAPHIQUE 4

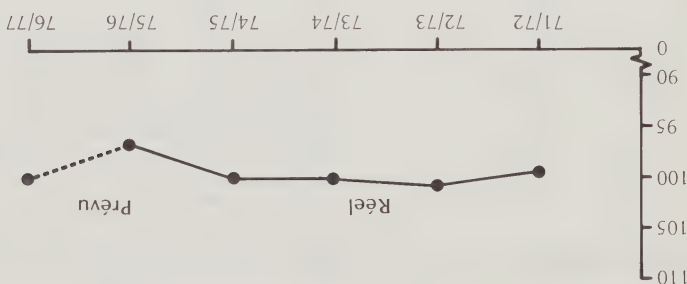
Indice d'efficience
(Extrant pondéré par année-personne)



EFFICIENCE

GRAPHIQUE 3

Intrant indexé
(année-personne)



INTRANT

GRAPHIQUE 2

Historique

La Direction générale du maintien du revenu, ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, administre les programmes de paiement des allocations familiales, de la sécurité de la vieillesse, du supplément de revenu garanti et des allocations aux conjoints; chaque année, elle vire plus de \$6,5 milliards.

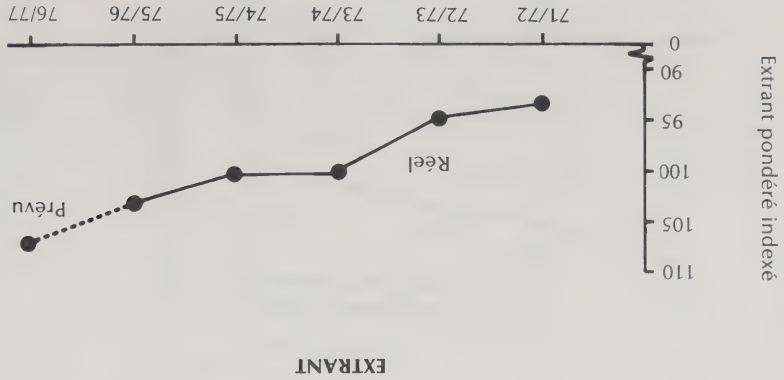
Elle s'occupe de 3,5 millions de comptes d'allocations familiales et de 2 millions de comptes de sécurité de la vieillesse. Le budget de fonctionnement était de \$31,6 millions et l'effectif de 2,076 années-personne en 1976-77.

L'organisation est presque complètement décentralisée; il y a un petit bureau principal à Ottawa, mais 95 pour cent du personnel est réparti dans les 10 bureaux régionaux et les quatre bureaux de district.

Utilisation de la mesure de la performance par la direction

Des mesures d'efficacité et de niveau de service ont été établies pour environ 85 pour cent des opérations. On utilise une méthode manuelle qui ne requiert que deux années-personne par année pour rassembler et analyser chaque mois des données sur la performance. Les dirigeants, tant au siège social que dans les régions, peuvent suivre la performance d'un mois à l'autre et agir en fonction des données.

GRAPHIQUE 1
EXTRANT



Cet exemple est tiré du Rapport déposé à la Chambre par le président du Conseil du Trésor le 17 novembre 1976, et il est donné ici à titre d'information complémentaire.

Cette initiative, ainsi que d'autres innovations, ont entraîné les améliorations décrites dans cette section.

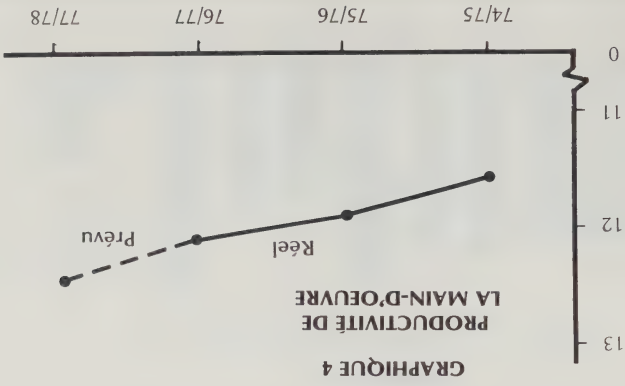
Le graphique 4 compare la productivité des 10 bureaux régionaux pendant l'année financière 1972-73. Cette comparaison a permis à la direction de se concentrer sur l'amélioration de la productivité dans certaines régions en appliquant les méthodes utilisées dans d'autres régions ayant une meilleure performance.

Comparaisons interrégionales

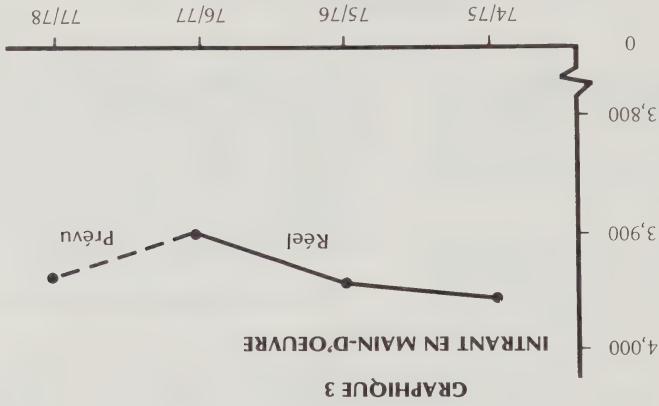
De 1971-72 à 1975-76, la charge de travail a augmenté de 9,5 pour cent (graphique 1), tandis que le nombre d'années-personne a baissé de 3,1 pour cent (graphique 2). Il en est résulté une amélioration de l'efficacité de 12,8 pour cent (graphique 3). Entre-temps, le niveau de service s'est amélioré sensiblement. Au cours de la période comprise entre 1973-74 et 1975-76, par exemple, le temps moyen requis pour traiter les nouvelles demandes d'allocations familiales est tombé de 11,4 à 5,8 jours.

Tout en contrôlant les variations de l'efficacité, la direction surveille l'indicateur de niveau de service. Elle peut ainsi atteindre ses objectifs d'efficacité tout en maintenant un niveau de service adéquat.

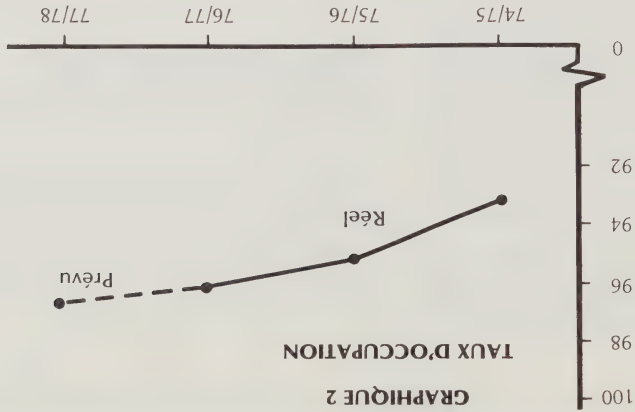
Espace occupé appartenant
à la Couronne,
par année-personne
(en milliers)



Intrant en
main-d'oeuvre
(années-personne)



Taux d'occupation
(en pourcentage)



Historique

Le Service d'administration immobilière du ministère des Travaux publics procure des installations aux ministères et organismes dans les immeubles appartenant à la Couronne. En 1976-1977, les six bureaux régionaux du ministère s'occupaient de l'utilisation et de l'entretien d'environ 47 millions d'années-pied¹ d'espace² appartenant à la Couronne, au coût de quelque \$123 million et avec 3,910 années-personne³.

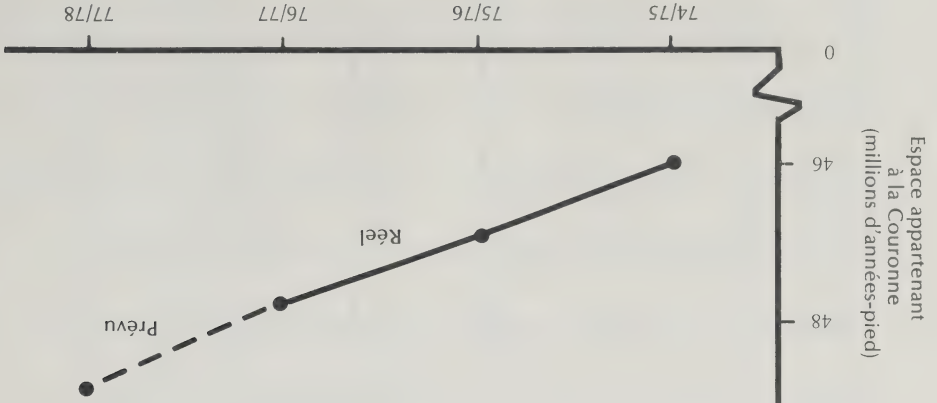
Utilisation de la mesure de la performance

Les deux principaux indicateurs de la performance sont le taux d'occupation et les années-pied d'espace occupées et entretenues par année-personne.

En 1974-1975, la Couronne possédait environ 46 millions d'années-pied et en 1976-1977, 47,7 millions (graphique 1). Au cours de la même période le taux d'occupation à travers le pays est passé de 93,3 à 96,3 pour cent (graphique 2).

GRAPHIQUE 1

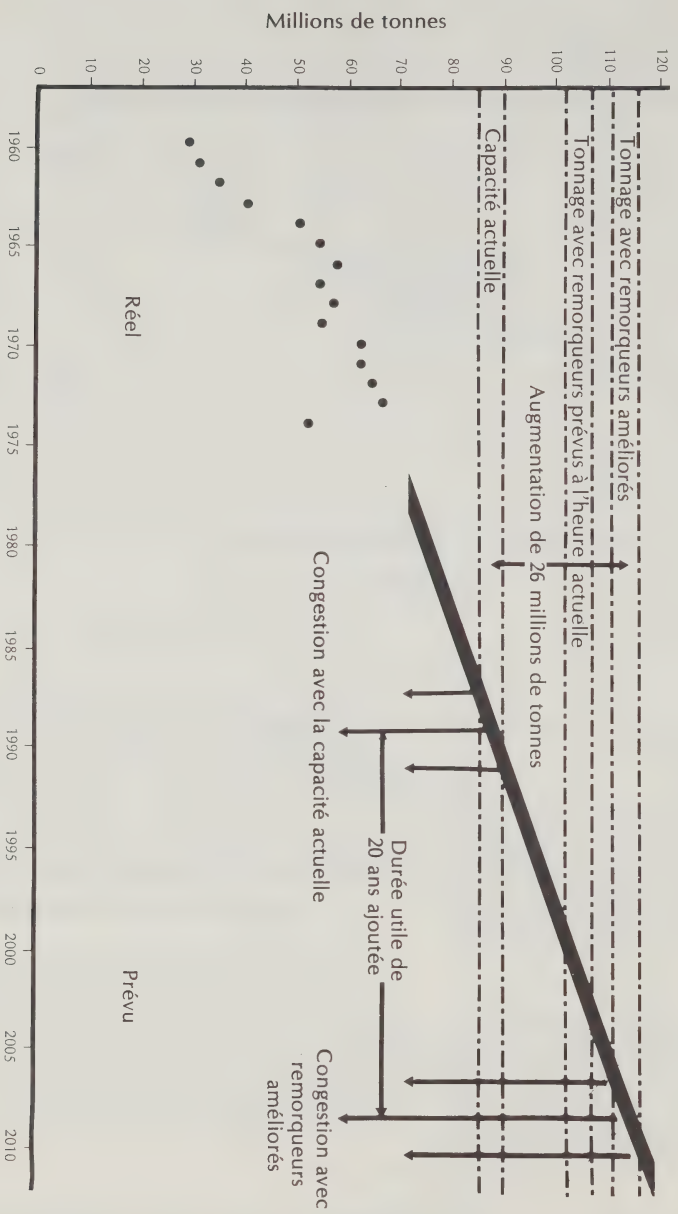
ESPACE APPARTENANT À LA COURONNE

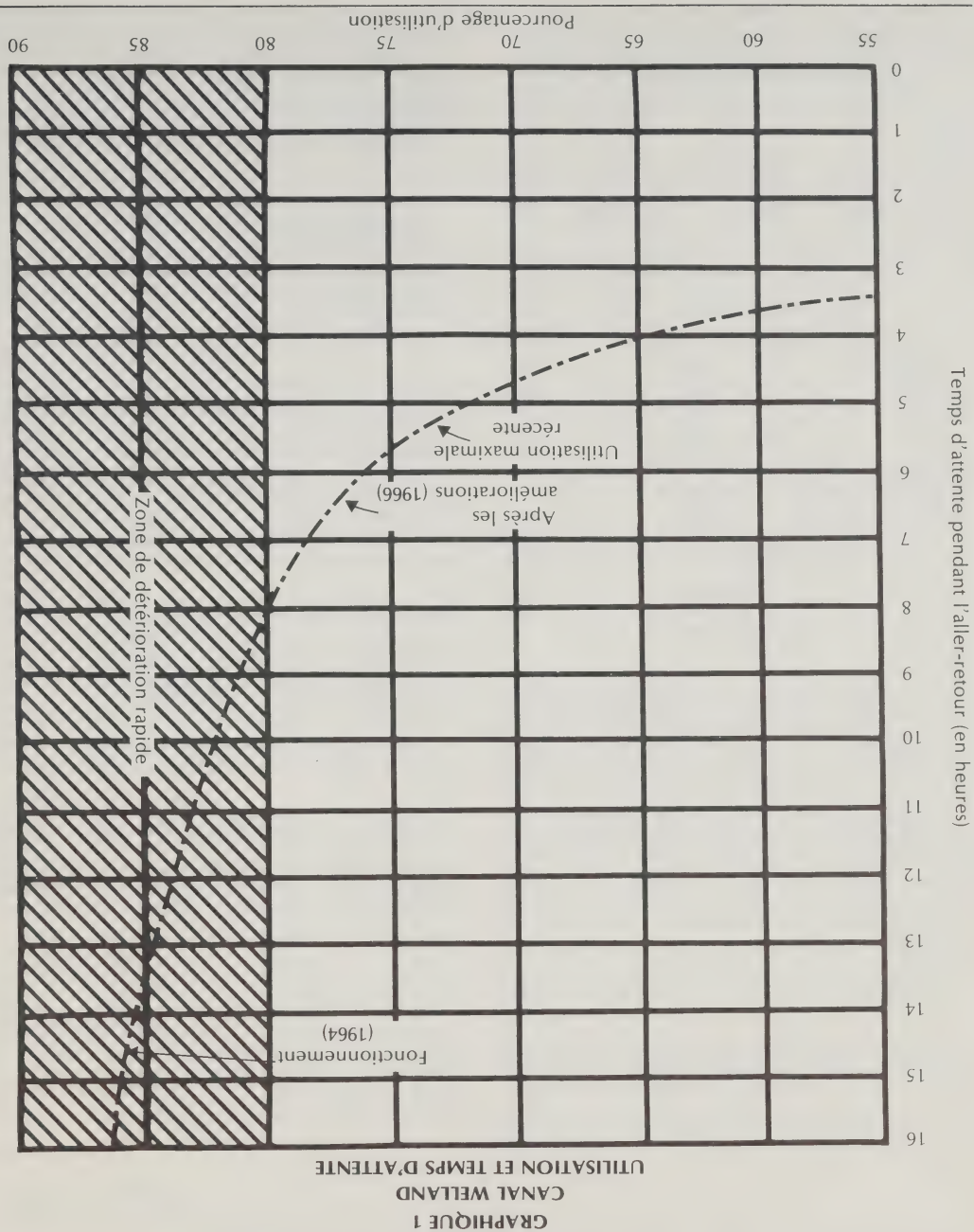


Le graphique 3 illustre la réduction des unités de main-d'œuvre: de 3,953 années-personne en 1974-1976 à 3,910 en 1976-1977, soit une diminution de 43. Cette réduction du personnel d'exploitation s'est manifestée lorsque l'espace a augmenté d'environ 1,7 millions d'années-pied. Le graphique 4 montre le taux de productivité de la main-d'œuvre.

¹Année-pied: un pied carré d'espace occupé pendant une année. Dans l'exemple utilisé, l'expression "espace appartenant à la Couronne" désigne de l'espace homogène, c'est-à-dire que les espaces dans les immeubles appartenant à la Couronne sont suffisamment semblables pour les combiner et établir, à l'échelle nationale, le coût unitaire d'opération et d'entretien. Les années-personne d'exploitation sont celles affectées à l'opération et à l'entretien d'espace homogène appartenant à la Couronne.

GRAPHIQUE 2
 TONNAGE AVEC DES REMORQUEURS
 TONNAGE ACTUEL ET PRÉVU, CANAL WELLAND





Histoire

La voie maritime du Saint-Laurent, dont les im- mobilisations étaient de \$779 millions le 31 mars 1977, représente un investissement des plus importants pour le gouvernement fédéral. Elle a été conçue d'abord et avant tout pour contrôler la navigation maritime à travers le réseau d'écluses de la voie maritime du Saint-Laurent, de Montréal au Lac Ontario et du Lac Ontario au Lac Érie.

L'Administration de la voie maritime compte 1,260 employés permanents travaillant aux 13 écluses ou aux bureaux de Cornwall et d'Ottawa. Le budget d'exploitation pour l'année financière 1977-1978 est de \$39,5 millions et les revenus estimatifs, qui s'élèvent à \$27,5 millions, proviennent principale- ment des droits de péage.

L'importance de la voie maritime sur le plan écono- mique est attestée par l'augmentation appréciable du tonnage au cours de ses 17 années de fonctionne- ment. En 1973, le trafic dans la section Montréal-Lac Ontario a atteint 57,6 millions de tonnes, compara- tivement à 12 millions de tonnes, en moyenne, pendant les quelques années avant 1959. En 1973, la section du canal Welland a acheminé 67,2 millions de tonnes.

En 1964, le trafic sur le canal Welland était de quelque 51,4 millions de tonnes et les navires de- valent rester sur place environ 14 heures. C'était là un niveau de service inacceptable et pour y remédier on a transformé plusieurs sections du canal, à un coût de \$26 millions. Dès 1966, cet investissement avait permis de réduire la période d'attente à 6,3 heures, alors que le trafic atteignait 59,2 millions de tonnes. De plus, le temps de transit aller-retour a diminué de 48 heures en 1964 à 24 heures en 1966.

Ces transformations ont augmenté la capacité du canal à ce moment-là: en 1964 les 51,4 millions de tonnes représentaient un taux d'utilisation de 86 pour cent et en 1966, 59,2 tonnes représentaient un taux de 77 pour cent. (graphique 1). Vu la plus grande capa- cité des navires plus gros, la capacité actuelle du canal, en tonnes de fret, est encore plus élevée.

Problèmes de gestion

Les gestionnaires prévoient une augmentation de trafic de l'ordre de 2,5 pour cent par année au cours des 15 prochaines années (graphique 2); on entrevoit donc des problèmes de capacité entre 1985 et 1990 dans la section du canal Welland. Il y a aussi une tendance vers des navires plus gros (tableau 1), ce qui

CANAL WELLAND

TABLEAU 1

Trafic annuel moyen et tonnage moyen par transit

Année	Trafic en millions de tonnes	Nombre de tonnes brutes moyennes enregistrées par transit
1973	67,2	9,724
1974*	52,4	9,881
1975	59,8	10,188
1976	64,3	10,520

TABLEAU 2

Temps de service moyen par transit (en heure)

Année	Dans le canal	Attente	Délaï	Total
1973	9,5	2,6	.8	12,9
1974*	9,3	3,8	.9	14,0
1975	9,3	2,2	.6	12,1
1976	9,8	2,6	.9	13,3

*En 1974, le trafic a été sévèrement affecté par la longue grève des équipages des navires des grands lacs et par un accident impliquant un pont.

réduit le nombre de navires dans les écluses mais augmente le temps d'éclusage (tableau 2).

Deux possibilités s'offrent aux gestionnaires; construire un nouveau canal ou augmenter la capa- cité du canal actuel, tout en maintenant le niveau de service.

Étant donné le coût (estimé à \$2 milliards) qu'en- traînerait la construction d'un nouveau canal qui serait sous-utilisé au début, on a opté pour l'utilisation de remorqueurs de manœuvre. Ces remorqueurs, dirigés par le personnel de la voie maritime, seront fixés à l'avant et à l'arrière de la plupart des navires circulant dans la voie maritime et guideront ceux-ci dans les écluses. Ils permettront à l'Administration de la voie maritime de réduire le temps de transit.

Le programme de mise à l'essai coûtera environ \$5 millions. Si l'expérience s'avère un succès, cet équi- pement permettra d'utiliser le canal actuel jusqu'à l'an 2005 (graphique 2), grâce à un investissement relativement modeste de \$65 à \$75 millions.

Agriculture Canada met en oeuvre, la plupart du temps à long terme, des projets expérimentaux de nature à aider l'industrie agricole canadienne, tels que l'accroissement de la production d'orge et le contrôle des aptitudes des bovins laitiers.

Il existe également beaucoup de projets particuliers mis en oeuvre pour atteindre des buts précis dans des délais et avec des budgets restreints. La construction du grand bureau de poste de Toronto est un exemple des opérations gouvernementales de construction, tout comme le programme d'automatisation des phares. On a déjà décrit le cadre, ou la définition des buts, la sélection, la planification, la vérification et l'évaluation des projets.

Les programmes comportant des indicateurs d'efficacité, qui aident les gestionnaires à évaluer le degré de réalisation des objectifs, comprennent:

- Réduction des dangers pour la santé: nombre de rappels de produits alimentaires avariés.
- Services de réglementation de l'aéronautique civile: nombre d'accidents par 10,000 heures de vols.

- Contrôle des aptitudes des bovins laitiers: profits accrus des producteurs et des éleveurs.
- Projet d'amélioration du rendement de la production d'orge: profits provenant de l'accroissement des récoltes.

- Gestion du spectre des fréquences radioélectriques: nombre de plaintes au sujet du brouillage.
- Programme d'assurance-chômage, 2ème partie: rapport entre le nombre d'appels retenus et le nombre d'appels entendus.

- Service fédéral de médiation et de conciliation: taux de règlement des conflits sans grèves ou lock-out.

Certains exemples deviennent des cas où les gestionnaires ont dû faire face à des problèmes de baisse de la performance ou d'augmentation des charges de travail qui risquaient de diminuer le niveau des services. Les renseignements sur la performance ont permis de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la situation et prévenir ainsi des conséquences graves.

5. Évaluations en profondeur des programmes

Bien qu'il soit essentiel au processus de gestion gouvernementale, le contrôle régulier de la performance des programmes ne suffit pas. Il faut soumettre les programmes à des évaluations périodiques et objectives ayant pour but :

- de modifier et d'améliorer la façon de diriger les programmes;
- d'en préciser les buts;
- de réduire ou d'éliminer des programmes, ou certains aspects superflus ou secondaires;
- d'identifier les programmes, ou certains aspects des programmes qui s'avèrent plus importants.

Dernièrement, le Conseil du Trésor a approuvé une politique exigeant que tous les ministères et organismes procèdent à une telle évaluation des programmes et communiquent les résultats directement aux sous-chefs de ministères et aux chefs des organismes, ainsi qu'aux autres niveaux de direction concernés.

6. Guide d'exemples d'applications dans les ministères

Dix-sept ministères et organismes ont fourni 32 exemples pour ce rapport afin d'illustrer comment ils évaluent la performance. Ces exemples sont énoncés aussi simplement que possible. En autant que les applications le permettent, nous avons évité les termes techniques, mais la présence d'une certaine terminologie spécialisée était inévitable.

Pour mieux comprendre ces exemples, il serait utile de lire d'abord la troisième section du présent rapport, intitulée "Qu'entend-on par mesure de la performance?" de même que la brochure du Conseil du Trésor "La mesure de la performance — guide du gestionnaire", qui constitue une introduction au sujet.

Pour ceux qui préfèrent consulter des exemples précis, on a donné à chacun un titre qui en indique

l'objet. Les titres sont classés par ordre alphabétique d'après le premier mot, et chaque exemple a un sous-titre donnant des renseignements supplémentaires, avec une indication du ministère concerné. Le rapport contient en outre une seconde classification, établie par ministère.

Comme beaucoup d'activités gouvernementales visent à assurer un service à la population et comportent souvent une grande part de travail répétitif, les opérations de traitement sont bien représentées. Citons seulement le régime de pensions du Canada, le programme d'assurance-chômage et le traitement des déclarations d'impôt des particuliers.

Une des principales préoccupations des gestionnaires, plus particulièrement lorsque leurs programmes touchent directement la population, consiste à réduire les coûts tout en maintenant un niveau de service et une qualité satisfaisants. On en jugera par les exemples suivants.

- Programme de services aux anciens combattants : temps moyen de traitement des demandes de prestations.
- Recrutement et sélection des immigrants : période d'attente des clients en mois.
- Opérations du bureau des passeports : pourcentage de passeports traités en 7 jours.
- Inspection douanière dans les aéroports : nombre de vols inspectés en moins de 30 minutes.

Comme certains programmes gouvernementaux comportent des prestations ou des revenus, il y a possibilité d'abus. Il faut donc prendre des mesures pour permettre aux administrateurs de ces programmes de les détecter et de les rectifier. Les programmes gouvernementaux de vérification sont représentés par ceux de l'assurance-chômage et du traitement des déclarations d'impôt des particuliers.

Un des moyens par lesquels le gouvernement sauvegarde le bien-être des citoyens consiste à assurer que les organisations de transformation des aliments respectent des normes précises d'hygiène. Le programme de transformation des produits laitiers, par exemple, assure un service d'inspection. Dans un autre domaine, la santé des Canadiens est protégée grâce au contrôle des dangers d'irradiation par le Bureau de la radioprotection.

pensions du Canada, sont axés sur la production : ils comportent beaucoup de travail répétitif et continu ; dans ces cas, on peut utiliser des mesures de production.

Il y a cependant beaucoup d'autres programmes qui consistent en une série de projets qui n'ont souvent aucun lien entre eux. Parmi ceux-ci, citons les travaux de recherche et de développement d'Agriculture Canada et du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, ainsi que les projets de conception et de construction entrepris par le ministère des Travaux publics et Transports Canada. On y retrouve certaines étapes fondamentales :

- la sélection des projets, en tenant compte des priorités, des buts et des ressources disponibles ;
- l'établissement d'objectifs pour un projet et pour chacune de ses composantes ;
- la préparation des plans et des coûts estimatifs pour chaque projet ;

- la mise au point de moyens convenables pour contrôler régulièrement la performance des domaines les plus importants, tels le lien entre les coûts réels et estimatifs, entre la durée réelle et prévue et entre les réalisations et les prévisions ;
- l'examen ou l'évaluation des résultats à la fin de chaque projet.

Il n'y a aucune approche ou technique universelle ; chaque gestionnaire doit déterminer et mettre au point les mesures et les indicateurs qui conviennent le mieux à son programme. Quelles que soient les mesures choisies, elles doivent l'aider à évaluer dans quelle mesure son programme fonctionne bien et rencontre les objectifs fixés.

4. Une manière équilibrée d'envisager la mesure de la performance

Au début des années 1970, alors que la mise en oeuvre des mesures de la performance commençait, les ministères ont surtout choisi des programmes de caractère répétitif, de traitement ou de production ; la performance était généralement déterminée en termes d'extrants par unité de main-d'oeuvre. Ce genre de travail, accompli par un grand nombre d'employés

du gouvernement, était en effet plus facilement quantifiable et les techniques de mesure étaient simples à comprendre et à utiliser.

Malheureusement, on s'est attaché trop longtemps à ce genre de programme et de mesure, négligeant par le fait même des mesures permettant d'évaluer d'autres aspects de la performance et d'autres programmes comportant des tâches plus diversifiées. Un bon nombre de gestionnaires en vinrent donc à la conclusion que la mesure de la performance était d'une utilité limitée.

Cependant, d'autres gestionnaires s'occupant de travaux axés sur les projets (comme ceux de la Direction de la recherche d'Agriculture Canada) décident, de leur propre chef, de mettre en place des moyens de mesure de la performance. Or, même si l'on ne s'en rendait pas pleinement compte à ce moment-là, ces approches moins formelles et moins statistiques étaient fort pratiques. On s'en rend mieux compte aujourd'hui et l'on mesure maintenant la performance de programmes auparavant jugés impossibles à évaluer.

Tous les ministères et organismes ont été incités à envisager de façon plus équilibrée la mesure de la performance. On en est donc arrivé à une utilisation plus répandue des indicateurs de service et de réalisation des objectifs. On ne saurait évaluer la performance en se basant uniquement sur des considérations financières. En fait, dans le cas d'un grand nombre de programmes touchant directement le public, le niveau de service est très significatif. Les gestionnaires doivent souvent déterminer la meilleure façon de faire des compromis entre les coûts et les services ; des données fiables sur la performance leur permettent de prendre de meilleures décisions. On décrit ce genre de décision dans l'exemple de la section six qui porte sur les opérations d'entretien paysager de la Commission de la capitale nationale, où il faut faire des compromis entre la qualité du service et les coûts d'entretien. Et dans le cas de la vérification de la taxe d'accise, on augmente l'efficacité, mesure en termes de cotisations prélevées, mais l'efficacité, mesurée en enquêtes par unité de main-d'oeuvre, diminue.

La mesure de la performance doit être considérée comme une partie intégrante et indispensable du processus de gestion des programmes, car elle donne aux responsables les renseignements dont ils ont besoin pour contrôler les opérations et pour bien rendre compte des derniers publics qui leurs sont confiés.

2. Historique

L'application d'un système de rationalisation des choix budgétaires, au milieu des années 1960, fut l'une des principales mesures prises à la suite du rapport de la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Classco). Cette mesure comprenait :

- la restructuration des opérations en programmes et activités, la déclaration des dépenses étant exprimée en fonction des programmes et non des crédits et articles courants de dépenses;
- la révision des procédures relatives aux prévisions de programme et au Budget des dépenses.
- la présentation d'une politique officielle pour déterminer des moyens de mesurer la performance de façon continue.

À partir de ce moment, on cessa de s'attacher presque exclusivement aux dépenses des ministères (intrants) et l'on s'intéressa de façon plus équilibrée aux résultats des programmes (extrants) et aux dépenses.

La mesure de la performance a d'abord été introduite à titre expérimental dans quelques ministères et organismes. Après avoir évalué les progrès réalisés, le Conseil du Trésor décida, en 1973, d'étendre l'initiative à l'ensemble de la fonction publique. En 1976, le Conseil demandait d'accélérer son application et, en juillet, il publiait une circulaire sur la politique du Conseil (n° 1976-25) intitulée "Mesure de la performance des opérations du gouvernement".

3. Qu'entend-on par "mesure de la performance" ?

La mesure de la performance fournit aux gestionnaires des renseignements sur le fonctionnement de leurs programmes. Dans le secteur privé, on a déjà des indicateurs de performance distincts, tels les profits et le rendement des investissements, mais dans la fonction publique, on doit mettre au point d'autres

indicateurs pour savoir si les programmes fonctionnent bien.

Il y a toute une gamme d'indicateurs qui servent à mesurer les opérations du gouvernement. Dans la sixième section du présent rapport, on présente des exemples d'applications dans les ministères. La plupart des indicateurs visent à fournir des données sur les résultats obtenus, en fonction des ressources utilisées et des résultats escomptés.

Lorsqu'il y a possibilité de mesurer les résultats (ou extrants) des programmes, la relation entre les résultats et les ressources est souvent exprimée en termes d'extrants par unité de main-d'œuvre, par exemple le nombre de demandes de brevets par année-personne. La deuxième relation, qui indique le degré de réalisation des objectifs, requiert habituellement des indicateurs qui ne s'appliquent qu'au programme étudié. Si la Direction de la recherche d'Agriculture Canada, par exemple, entreprend un projet visant à accroître la production d'orge d'un certain pourcentage, on peut, à la fin du projet, comparer les résultats obtenus à l'objectif visé. Prenons un autre exemple, soit les Services de réglementation de l'aéronautique civile, dont certaines activités visent à améliorer la sécurité aérienne. L'objectif visé peut être de stabiliser le taux d'accidents alors que le nombre de personnes brevetées et d'appareils autorisés augmentent; les taux réels calculés d'année en année indiquent le succès ou l'efficacité du programme.

Il y a une catégorie d'indicateurs pour mesurer la performance du point de vue des services, qui comprend, entre autres caractéristiques, le taux d'exactitude ou d'erreur, la pertinence, l'utilité, les délais, la fréquence et le temps de réaction. Ces caractéristiques intéressent plus particulièrement la gestionnaires des programmes qui touchent directement le public. Pour les allocations familiales et de sécurité de la vieillesse, on retrouvera, par exemple, des indicateurs tels le taux d'erreurs sur les chèques (le montant, le nom et adresse, etc.), le nombre de chèques retournés par 10,000 émissions, et le temps moyen nécessaire pour traiter une demande de paiement.

Le nombre et le genre de plaintes reçues sont d'autres indicateurs généraux pour connaître l'opinion du public vis-à-vis les programmes du gouvernement, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de fournir des biens et services.

Un grand nombre de programmes gouvernementaux, tels l'assurance-chômage et le régime de

1. Introduction

J'ai le plaisir de déposer à la Chambre des communes un second rapport, plus détaillé, sur l'utilisation de la mesure de la performance dans le cadre de certains programmes au sein de la Fonction publique du

Canada*.

Même s'ils ne sont pas représentatifs ni parfaits, les exemples regroupés dans le présent rapport démontrent qu'on peut appliquer la mesure de la performance de façon pratique à toute une gamme de programmes complexes. On distribuera donc le présent rapport à tous les gestionnaires dans la Fonction publique car on croit que le partage d'expériences qui se sont avérées utiles peut être une façon efficace d'accélérer l'utilisation de renseignements sur la performance dans la gestion de programmes gouvernementaux. Cela devrait aider les ministères à se conformer à la politique du Conseil du Trésor à temps pour respecter l'échéance de 1980 fixée par le Conseil.

Par ce rapport, je ne cherche pas à donner l'impression que l'utilisation de la mesure de la performance dans l'ensemble de la Fonction publique est satisfaisante à l'heure actuelle. À l'échelle ministérielle, elle n'est pas adéquate dans plusieurs des 17 ministères. Il faut beaucoup à faire avant que les gestionnaires dans tous les ministères n'aient élaboré des façons adéquates de déterminer jusqu'à quel point leurs programmes fonctionnent bien. Cela ne veut pas dire que les autres ministères ne devraient pas profiter des bonnes expériences de leurs collègues. Il faut faire la part des choses.

Le rapport comprend, outre les exemples d'application de mesures de la performance, une brève explication de ce qu'on entend par cette expression, une description de comment l'on applique le principe dans les ministères, et quelques mots sur la politique du Conseil du Trésor concernant l'évaluation des programmes ministériels.

Je voudrais remercier les collègues du Cabinet qui m'ont fourni des exemples pour le présent rapport. J'espère que les honorables députés et les autres personnes qui liront ce rapport le trouveront utile.



Robert Andras

*Le premier, "Rapport sur l'état de la mesure de la performance dans la Fonction publique du Canada", fut déposé en Chambre par l'honorable Robert Andras le 17 novembre 1976.

48	Projet d'automatisation des phares Projet d'ingénierie pour mettre au point de l'équipement Ministère des Transports	50	Projets de grands établissements postaux (Toronto) Utilisation de la mesure de la perfor- mance dans un grand projet de construction Ministère des Travaux publics	51	Protection des travailleurs contre les risques de radiation Service de protection des travailleurs qui peuvent être exposés à des radiations dangereuses Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social	53	Recrutement et sélection des immigrants Utilisation d'un questionnaire de pré-sélection Ministère de l'Emploi et de l'Immigration	56	Réduction des dangers pour la santé Projet de la Direction de la protection de la santé pour surveiller les dangers de contamination des aliments Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social	59	Régime de pensions du Canada Contrôle statistique de la qualité dans les services aux clients Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social	62	Service fédéral de médiation et de conciliation Utilisation de médiateurs pour régler des conflits de travail Ministère du Travail	65	Services d'approvisionnement Mesure de la performance dans le plus important service d'approvisionne- ment du gouvernement Ministère des Approvisionnements et Services, Direction de l'Approvisionnement	68	Services de réglementation de l'aéronautique civile Octroi de licences et inspection Ministère des Transports	71	Traitement des déclarations d'impôt des particuliers Fonctionnement des centres de données Ministère du Revenu national (impôt)	74	Transactions concernant les faillites Administration des faillites au Canada Ministère de la Consommation et des Corporations	77	Transformation des produits laitiers Inspection et enregistrement des entreprises laitières au Canada Ministère de l'Agriculture	80	Utilisation des navires Opérations de la flotte de recherche et d'enquête des Sciences océaniques Ministère des Pêches et de l'Environnement	80	Utilisation du code postal Encourager l'utilisation du code postal pour faciliter l'automatisation Ministère des Postes	82	Vérification de la taxe d'accise Fonctionnement de cette opération Ministère du Revenu national (Douanes)	84	Vérification des déclarations d'impôt des entreprises Vérification sélective des déclarations des entreprises Ministère du Revenu national (impôt)	*Relève du ministre	
----	---	----	---	----	---	----	--	----	--	----	---	----	--	----	--	----	--	----	---	----	---	----	--	----	---	----	---	----	--	----	--	---------------------	--

CLASSIFICATION PAR OBJET

Page		
11	Administration de la voie maritime du Saint-Laurent*	Utilisation de la mesure de la perfor- mance dans les opérations de la principale voie navigable intérieure du Canada Ministère des Transports
14	Administration des biens immobiliers de la Couronne	Fonctionnement du service de logement pour la Fonction publique Ministère des Travaux publics
16	Allocations familiales et sécurité de la vieillesse	Opérations aux niveaux national et régional Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social
18	Bureau de services juridiques des pensions*	Services juridiques aux anciens combattants Ministère des Affaires des anciens combattants
20	Bureau des traductions	Fonctionnement du Bureau des traductions Secrétariat d'Etat
22	Commission canadienne des pensions*	Services aux anciens combattants et à d'autres prestataires Ministère des Affaires des anciens combattants
22	Contrôle d'aptitudes des bovins laitiers	Amélioration de la production des bovins laitiers canadiens et de la qualité des géniteurs Ministère de l'Agriculture
25	Gendarmerie royale du Canada	Activités d'application des lois fédérales Ministère du Solliciteur général
28	Gestion du spectre des fréquences radioélectriques	Assignation de fréquences et octroi de licences aux émetteurs Ministère des Communications
30	Inspection douanière dans les aéroports	Nouvelle marche à suivre pour le contrôle des passagers aériens Ministère du Revenu national (Douanes et Accise)
33	Opérations d'entretien paysager, région de la capitale nationale	Contrôle des opérations d'entretien Commission de la capitale nationale* Ministère d'Etat chargé des Affaires Urbanes
36	Opérations du Bureau des passeports	Utilisation de la mesure de la perfor- mance dans le traitement des demandes de passeport Ministère des Affaires extérieures
40	Préparation et distribution des états financiers	Envoi des documents financiers essentiels aux ministères et organismes Ministère des Approvisionnements et Services, Direction des services
41	Programme d'assurance-chômage	Méthodes de fonctionnement et contrôle des abus Ministère de l'Emploi et de l'Immigration
46	Programme de services aux anciens combattants	Traitement des prestations aux anciens combattants Ministère des Affaires des anciens combattants
47	Projet d'amélioration du rendement de la production d'orge	Expériences pour améliorer le rendement et la qualité des récoltes d'orge au Canada Ministère de l'Agriculture

*Relève du ministre

Table des matières

Page	Classification par objet
5	1. Introduction
6	2. Historique
6	3. Qu'entend-on par "mesure de la performance"?
7	4. Une manière équilibrée d'envisager la mesure de la performance
8	5. Evaluation en profondeur des programmes
8	6. Guide d'exemples d'application dans les ministères
86	Classification par ministère

© Droits de la Couronne réservés
N° de catalogue BT 35-4/1977F
ISBN 0-662-01373-5

Centre d'édition du M.A.S.

Édifice de l'imprimerie

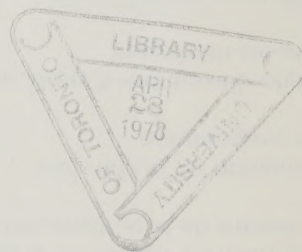
Hull (Québec)

Novembre 1977

Revisé en janvier 1978

MESURE DE LA PERFORMANCE

Rapport présenté
à la Chambre des communes
par le président du Conseil du Trésor





Rapport présenté
à la Chambre des communes
par le président du Conseil du Trésor

MESURE DE LA PERFORMANCE